

**TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**  
**Ekonomická fakulta**



**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**2013**

**Bc. Marián Fejgl**

# **TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**

## **Ekonomická fakulta**

Studijní program: **N 6208 – Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

### **Marketingové programy pro dílčí cílové trhy jako součást marketingového plánu obchodní firmy**

**The marketing programs for sub-markets as a part of a trading company  
marketing plan**

**DP – PE – KMG – 2013 – 06**

**Bc. Marián Fejgl**

Vedoucí práce: **PhDr. Ing. Jaroslava Dědková., Ph.D., katedra marketingu**  
Konzultant: **BA. Rainer Buld, Papierverarbeitungswerk FRANZ VEIT GMBH**

Počet stran: **100**  
Počet příloh: **4**

Datum odevzdání: **3. května 2013**

## **Prohlášení**

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci dne 3. května 2013

Bc. Marián Fejgl

## **Anotace**

Diplomová práce řeší problematiku marketingového plánování nově vzniklé obchodní společnosti působící výhradně na business-to-business trzích papírenského odvětví. Cílem práce je navrhnout základní principy marketingové strategie jednotlivých taktik marketingového mixu tak, aby respektovaly nejen specifika dílčích cílových trhů, ale i klíčové kompetence podniku. Účelem je předložení koncepčně pojatého marketingového plánu společnosti a zakotvení některých nezbytných prvků strategického managementu podniku, bez kterých se taktický marketing neobejde. Samotnému návrhu marketingových programů předchází analytická část, která detailním rozбором všech relevantních vnitřních a vnějších faktorů podniku představuje důležité východisko, a to jak pro subtilní definici cílů marketingového plánu, tak pro konkrétní opatření směřující k jejich dosažení. Autor v textu propojil konvenční marketingovou teorii se svou více než dvanáctiletou obchodní praxí ve stejném odvětví.

## **Annotation**

Diploma Thesis solves the issues of the marketing planning of a newly started trading company that operates exclusively in the intercompany market of the paper industry branch. The goal of this thesis is to provide basic principles of the marketing strategy individual tactics of the marketing mix, so that it respects not only the specifics of partial target markets, but also the key business competencies. The purpose is to present a conceptually conceived marketing plan of the company and to ground the necessary elements of the business strategic management without which the tactical management can't exist. The actual proposal for marketing programs is preceded by an analytical part which by providing a detailed analysis of the business relevant inner and outer factors represents the important starting for the subtle definition of goals in the marketing plan; as well as, the specific measures that lead to their achievement. The author in the text interconnected the convenient marketing theory with his more than twelve year experience in the same industry.

**Klíčová slova:**

Strategické řízení firmy, marketingová koncepce, řízení vztahů se zákazníky, průmyslový trh, marketingová situační analýza, analýza konkurenční výhody, segmentace trhu, cílové trhy, strategické marketingové plánování, marketingový plán, marketingové programy, marketingový mix.

**Keywords:**

Strategic management, marketing concept, customer relationship management, business-to-business, marketing situation analyse, Analysis of competitive advantage, segmentation, target market, strategic marketing planning, marketing plan, marketing program, marketing mix.

# Obsah

Seznam zkratk	VII
Seznam tabulek	VIII
Seznam obrázků	VIII
1 Cíle a struktura práce	11
2 Teoretická východiska pro tvorbu marketingového plánu	13
2.1 Marketingová situační analýza	14
2.2 Makroprostředí podniku	16
2.3 Mikroprostředí podniku	16
2.3.1 Porterův model pěti sil	17
2.3.1.1 Hrozba současných a potenciálních konkurentů	17
2.3.1.2 Vyjednávací síla kupujících	19
2.3.1.3 Síla dodavatelů a hrozba substitučních výrobků	19
2.3.2 Analýza konkurenční výhody	20
2.3.3 Zkoumání síly konkurentů pomocí finanční analýzy	21
2.3.4 Metoda ABC	22
2.3.5 Charakter trhu a jeho segmentace	22
2.4 Vnitřní prostředí podniku	25
2.4.1 Koncept CRM	25
2.5 SWOT analýza	26
2.6 Hlavní cíle marketingového plánu	27
2.7 Marketingové strategie	28
2.8 Marketingové programy	29
2.8.1 Produkt a jeho specifické vlastnosti	30
2.8.2 Cena kritický prvek marketingového mixu	31
2.8.3 Distribuční politika	32
2.8.4 Komunikace	33
2.9 Rozpočet marketingového plánu a jeho alokace	35
2.10 Shrnutí teoretických východisek	36
3 Stručná charakteristika společnosti ALFA	38
3.1 Premise společnosti ALFA	39
4 Marketingová situační analýza	41
4.1 Marketingové makroprostředí	41
4.2 Marketingové mikroprostředí společnosti ALFA	44
4.2.1 Pozice zkoumaného trhu v rámci papírenského odvětví	44
4.2.2 Analýza konkurence	45
4.2.2.1 Finanční analýza jako zdroj informací o konkurenci	46
4.2.2.2 Obchodní a marketingová strategie hlavních konkurentů	49
4.2.2.3 Hrozba vstupu nových konkurentů	51
4.2.3 Analýza portfolia zákazníků	52
4.2.3.1 Portfolio zákazníků a jejich výnosnost	52
4.2.3.2 Vyjednávací síla zákazníků	53
4.2.3.3 Spokojenost a loajalita zákazníků	54
4.2.4 Dodavatelé – partnerství s leaderem v odvětví	55
4.3 Analýza trhu	56
4.4 Segmentace trhu	58
4.4.1 Trh papírových kotoučků pro POS	58
4.5 Interní faktory podniku	60
5 Targeting	63

5.1 Konkurenční výhody společnosti ALFA.....	63
5.2 Volba konkurenční výhody ve vztahu k cílovému trhu.....	64
6 Cíle marketingového plánu na rok 2013.....	65
6.1 Základní marketingová strategie.....	67
7 Marketingové programy – strategie zaměřené na prvky marketingového mixu.....	69
7.1 Výrobní politika podniku.....	69
7.1.1 Kvalita produktu.....	70
7.1.2 Návrh konkrétních opatření v produkční politice.....	71
7.2 Cenová politika.....	72
7.2.1 Obecné zásady cenové politiky společnosti ALFA.....	73
7.2.2 Návrh cenové politiky pro jednotlivé segmenty.....	74
7.3 Distribuční politika firmy.....	77
7.3.1 Segmenty cílového trhu a jejich požadavky na distribuční systém.....	78
7.3.2 Distribuční systém a konkurenční výhoda.....	80
7.4 Marketingová komunikace.....	80
7.4.1 Komunikační aktivity a nástroje směřující k získávání nových zákazníků.....	81
7.4.1.1 Osobní prodej.....	82
7.4.1.2 Webová prezentace – interaktivní komunikační médium.....	82
7.4.1.3 Zvýšení spokojenosti a loajality zákazníků.....	83
7.5 Příprava na zavedení koncepce diferencovaného řízení vztahu se zákazníky.....	85
7.6 Marketingový rozpočet a jeho alokace.....	86
8 Shrnutí.....	90
Závěr.....	92
Seznam použité literatury.....	93
Seznam příloh.....	96

## Seznam zkratek

3V	Valued customer, Valued proposition, Valued network
4C	Consumer, Cost, Communication, Convenience
4P	Produkt, Price, Promotion, Place
ABC	Activity Based Costing
B2B	Business to Business
B2C	Business to Consumer
BPA	Bisfenol A
CLTV	Customer Life-time Value
CRM	Customer relationship management
FSC	Forest Stewardship Council
HTML	HyperText Markup Language
ICT	Information and Communication Technologies
MIS	Marketing Information systém
MVC	Model-View-Controller
PE	Polyethylen
PEST	Political, Economic, Social and Technological analysis
POS	Point Of Sale
PP	Polypropylen
PPC	Pay Per Click
SEO	Search Engine Optimazition
SMART	Specific Measurable Achievable Realistic
STP	Segmentation Targeting Positioning
SWOT	Strengths Weaknesses Opportunities Threats
VRIO	Value, rareness, imitability, organization
WBS	Work Breakdown Structure



## Seznam tabulek

Tabulka 1 Formát WBS.....	36
---------------------------	----

## Seznam obrázků

Obr 1 Vnější a vnitřní prostředí podniku.....	15
Obr 2 Matice nalezení konkurenční výhody.....	20

## Úvod

Navzdory hospodářské krizi, která už pátým rokem obchází globalizovaným světem, vznikají stále nové podniky, které chtějí realizovat své podnikatelské záměry a cíle. Avšak není divu, že jejich počet je nejmenší za posledních pět let, a naopak počet zanikajících firem se v posledních letech zvyšuje, což koneckonců koresponduje s obecně přijímanou funkcí hospodářské recese, jako ozdravného procesu trhů, ze kterých mizí firmy, jejichž existence nebyla opodstatněná kvalitním podnikatelským záměrem, respektive propracovanou marketingovou koncepcí. Avšak nemizí jen firmy vzniklé v období zatím posledního ekonomického vrcholu, ale i ty firmy, které lpí stále na stejných principech svého podnikání a odmítají se změnit, přestože neustálá změna se stala normou naší doby. Dnešní svět je natolik propojený a to nejen informacemi, které lze získat prakticky v reálném čase kdekoliv na světě, ale i promptním pohybem hmotných statků, jejichž přeprava zaznamenala v posledních dvou desetiletích obrovský krok vpřed. A tak je dnes prakticky každá firma, bez ohledu na její velikost a lokalizaci, nějakým způsobem vystavena globální konkurenci. Dalším charakteristickým rysem dnešní doby je naprostý převis nabídky nad poptávkou. Firmy tak musí bojovat o zákazníka, neomezeného vládce, u kterého se dnes soustředí veškerá moc, a navzájem se agresivním konkurenčním bojem vytlačují z trhu. Jedním z přístupů pomocí kterého lze výše popsáním výzvám dnešního podnikání čelit je marketing. Definice marketingu je celá řada, ta nejvíce známá pochází od Kotlera a Armstronga (2004, s.31), kteří definují *„marketing jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím jednotlivci a skupiny uspokojují své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot“*. A právě slovo hodnota, respektive hodnota pro zákazníka, je v dnešním marketingu jedním z klíčových prvků marketingových strategií firem, které dělají vše pro to, aby byla maximalizována. Dnešní spotřebitelé totiž očekávají za své peníze mimořádnou hodnotu, třeba například v podobě vyšší kvality, sofistikovaných produktů nebo lepších služeb a to vše ještě navíc za nižší ceny. Úspěšné firmy, které dokáží maximalizovat hodnotu pro své zákazníky musí vhodně využívat řady integrovaných nástrojů strategické povahy, které moderní marketing nabízí. Jsou jimi analýzy prostředí, výzkum a segmentace trhu, výzkum nákupního chování spotřebitelů a organizací nebo identifikace silných a slabých stránek. Právě ve sladění silných stránek firmy se skupinami zákazníků, kterým firma může nabízet své produkty nebo služby spatřují Kotler, Wong, Saunders, Armstrong (2007, s. 66) podstatu marketingové strategie.

Přestože se marketingová strategie soustřeďuje zejména na potřeby zákazníků a na různé formy jejich uspokojování, je úzce propojena s celkovou firemní strategií, neboť tu lze bez

spokojených zákazníků naplňovat jen stěží. Marketing se tak v marketingově řízené firmě stává základní filozofií, indikátorem potenciálu rozvoje firmy naznačující cesty k jeho efektivnímu využití, ale především nástrojem k dosahování strategických cílů, které mají měřitelný kvantitativní, respektive kvalitativní rozměr. Samotná aplikace marketingové strategie pak probíhá souborem taktických nástrojů, jako jsou tvorba produktu, volba distribučních cest, cenová politika portfolia nebo komunikace.

Firmy, které i v dnešní nelehké době vznikají mají rozhodně jiné výchozí podmínky než podniky, které vznikaly v samotném závěru 20. století. Otázkou je, zda je považovat za horší nebo lepší, jsou především jiné. Pouhé nadšení a odhodlání bez promyšleného podnikatelského záměru a přesvědčivé konkurenční výhody je dnes prakticky odsouzeno k neúspěchu.

# 1 Cíle a struktura práce

Předkládaný text řeší problematiku praktického využití marketingových metod a nástrojů u nově vzniklé obchodní firmy. Marketingové plány jsou standardním prvkem managementu většiny strategicky řízených podniků a jsou obvykle sestavovány zvlášť pro každý produkt. Tvorba takových plánů je typicky kompetencí marketingových oddělení, které do nich racionálně a systematicky promítají podnikové úkoly, které jsou odvozeny od premis a globálních cílů podniku. Okolnosti, se kterými se musí vyrovnat nově vzniklá společnost, a samozřejmě i autor textu, jsou však specifické. Firma má na začátku své působnosti několik desítek zákazníků a navazuje na poměrně dlouholetou tradici podniku jednotlivce, který nemá zpracované ani základní otázky marketingové koncepce podnikání. Marketingový plán tedy nebude možné vystavět na již položených základech ani na „zelené louce“, neboť podnik musí respektovat určitá výchozí nastavení. Jedním z cílů této práce tedy bude i definování premise podniku, které stojí na počátku strategického řídicího procesu a marketingový plán by bez nich postrádal logiku. V celém průběhu zpracování praktické části bude text kopírovat strukturu marketingového plánu. Po tematicky zaměřeném exkurzu do konvenční teorie strategického i marketingového plánování a vybraných analytických metod a postupů, přistoupí autor k rozboru výchozího stavu podnikání. Situační analýza poskytne východiska k projekční práci a umožní přesně zformulovat cíle, kterých chce podnik v plánovaném období dosáhnout. Rozborem jednotlivých složek okolí podniku i jeho interních poměrů, kompetencí a nedostatků bude vytvořena platforma pro rozhodnutí o marketingové filozofii podniku, respektive o jednotícím prvku, který se promítne do všech nástrojů taktického marketingu. Návrh samotného marketingového programu pro dílčí trhy bude vyvrcholením této diplomové práce. Hlavní úsilí autora je naměřováno k definování náročných a reálných marketingových cílů podniku pro rok 2013 a nastavení obecných principů marketingové taktiky podniku, kterou se bude, jako integrující prvek, prolínat jeho zvolená marketingová strategie. Pokud se podaří tohoto hlavního cíle diplomové práce dosáhnout, pak přínos pro nově vzniklou společnost ALFA, s.r.o. (dále jen ALFA) by měl spočívat nejen v demonstrativní aplikaci marketingových teorií a metod na podmínky podniku a jeho marketingového plánování, ale i v řadě konkrétních opatření, které pomohou začínajícímu managementu integrovat jednotlivé, dosud nesourodé činnosti do koncepčního rámce, který bude odpovídat současným trendům.

Na samotný závěr bude ověřena schopnost podniku realizovat marketingové programy z pohledu dostupnosti finančních a lidských zdrojů. Před spuštěním akčních programů je totiž nezbytné mít jasno o disponibilních zdrojích, stejně jako o alokaci rozpočtu mezi jednotlivé

aktivitu. Následná realizace naplánovaných aktivit a jejich kontrola už jsou nad rámec zadání této diplomové práce. Jedná se o operativní činnosti, kterými by podnik měl navázat na výstupy tohoto textu.

Řešený problém je ryze praktický a s ohledem na mnohé faktory odvětví, trhu i produktu i dosti specifický. Proto bude větší část textu věnována praktické aplikaci, tedy analýze, myšlenkám a závěrům autora. Teoretická část textu je považována za východisko a je jí věnován menší prostor. V určitých pasážích je autor omezen neveřejnou povahou některých informací, což může bránit rozpracování problému do většího detailu.

## 2 Teoretická východiska pro tvorbu marketingového plánu

I přesto, že zvolená problematika je převážně praktického rázu, bylo k dosažení cílů této práce zapotřebí aplikace různých teoretických poznatků, a tomu také odpovídá zvolená literatura. Společným handicapem všem využitých publikací bylo jejich přílišné zaměření na problematiku spotřebitelských trhů. Specifika B2B (*business-to-business*) trhů jsou však alespoň výběrově zmiňována.

Marketingová terminologie v literatuře, která byla pro tuto práci doporučena, vykazuje v některých důležitých pojmech trochu odlišné interpretace. Tato práce převážně vychází z pojetí a terminologie podle *Philipa Kotlera a Garyho Armstronga – Marketing*. Publikace nabízí zřejmě neuznávanější a zároveň nejkomplexnější přehled marketingové teorie. Kniha je obsahově bohatá a pojednává o strategických i taktických otázkách moderního marketingového řízení podniků. Pro účely tohoto textu bylo využito zejména terminologie, která je zpracována ve slovníku pojmů formou přílohy učebnice. Dále pak kapitol věnujících se situační analýze a přípravě marketingové strategie i marketingového mixu.

Druhým zásadním zdrojem byla publikace *Dagmar Jakubíkové – Strategický marketing*. Autorka v knize jedinečně zpracovala problematiku strategického a marketingového plánování. Pro tuto diplomovou práci byla využita struktura marketingového plánu. Výstavba textu v praktické části velmi těsně koresponduje s obsahem marketingového plánu, který autorka publikace představila ve třetí kapitole. Dále bylo pro teoretický základ práce využito výstižného popisu jednotlivých metod a přístupů marketingové situační analýzy. Z tohoto pojetí autor vycházel zejména v části věnované internímu prostředí firmy a stanovení její konkurenční výhody.

V kapitolách věnovaných, v současné době populární, strategii CRM (*Customer relationship management*) bylo téměř výhradně vycházeno z publikace od autorského kolektivu *prof. Hany Lošťákové – Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. Kniha ovlivnila nejen vybrané kapitoly teoretické části věnované této problematice, ale i myšlení autora a odrazila se tak i v konečné podobě řešení problému, kterým se tato diplomová práce zabývala. S jistou nadsázkou se dá říci, že právě kniha prof. Lošťákové by měla směřovat i další kroky v životě řešené společnosti.

Cílem prvního tematického celku je zpracovat teoretická východiska pro zpracování strate-

gického marketingového plánu společnosti ALFA. Autor v této části výběrově zpracuje východiska těch prvků marketingové teorie, které budou buď přímo využity v praktické části diplomové práce, nebo které mohou pozitivně ovlivnit uvažování ve fázi návrhu řešení zadaného problému. Záměrně se vyhýbá definicím těch nejzákladnějších marketingových nástrojů a technik, neboť jejich dokonalá znalost se u čtenáře předpokládá.

Marketingové plánování je všeobecně považováno za jednu z determinant uceleného marketingového systému řízení organizací. Je to nezastupitelný nástroj k prosazování aktuálních záměrů podniku na cílových trzích, které jsou odvozeny od hlavních marketingových a podnikových cílů majících dlouhodobý charakter. Marketingové plánování patří k těm nesložitějším marketingovým činnostem, neboť musí reflektovat mnoho dílčích výstupů z analýz, které předcházejí samotnému prognózování a následné tvůrčí práci na marketingovém plánu. V dostupných zdrojích se jednotlivé fáze marketingového plánu trochu liší, nicméně v publikacích autorů Kotler, Armstrong (2004), i Jakubíková (2008) lze snadno identifikovat pět základních stavebních kamenů marketingového plánování:

- situační analýza;
- cíle a hlavní úkoly pro plánované období;
- marketingová strategie;
- akční programy a rozpočet;
- kontrola.

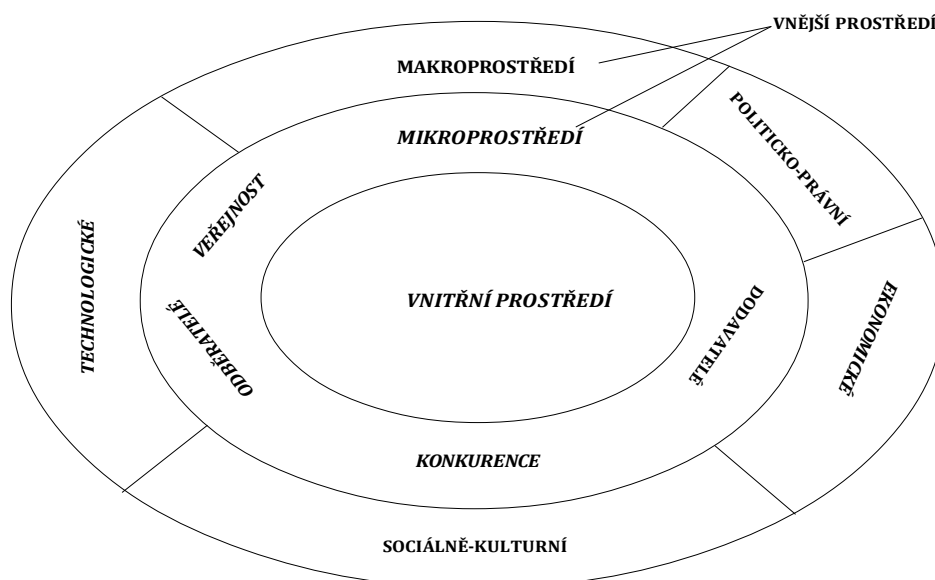
Marketingové plány jsou konstruovány pro jednotlivé výrobky nebo značky v závislosti na rozhodnutí podniku a lze klasifikovat podle různých kritérií. Pro tuto diplomovou práci je důležitým hlediskem čas. Obecně se marketingové plány vyhotovují na krátké období, zpravidla na jeden, výjimečně na dva roky.

## **2.1 Marketingová situační analýza**

Aby bylo vůbec možné pomýšlet na efektivní plánování činností, musí si být podnik dobře vědom toho co se děje v jeho okolí, jaké faktory jej ovlivňují, ale také jaký je jejich nejpravděpodobnější budoucí vývoj. Výchozím bodem pro tvorbu marketingového plánu je situační analýza, která zkoumá a hodnotí všechny relevantní faktory, které mohou ovlivnit rozhodování firmy o volbě cílů a strategií firmy pro dané subjekty trhu. Jakubíková (2008, s. 78) definuje situační analýzu jako „všeobecnou metodu zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí (makroprostředí a mikroprostředí), ve kterém firma podniká, případně které na ni nějakým způsobem působí, ovlivňuje její činnost, a zkoumání vnitřního prostředí firmy (kvalita

*managementu a zaměstnanců, strategie firmy, finanční situace, vybavenost, historie, umístění, organizační kultura, image, atd.), její schopnosti výrobky tvořit, vyvíjet a inovovat, produkovat je, prodávat, financovat programy.“*

Výstupy situační analýzy je žádoucí doplnit o prognózy možného vývoje prostředí a to nejlépe v několika variantách. Získaná data, jsou-li dostatečně kvalitní, představují klíčové východisko pro stanovení příležitostí a potenciálních hrozeb, které je ovšem nutné promítnout do širšího rámce silných a slabých stránek podniku. Před zahájením samotné situační analýzy je nutné učinit rozhodnutí o šířce a hloubce analýzy, její kvalitě, případně i o dalších attributech. Autor se v praktické části diplomové práce omezí na marketingovou situační analýzu, která má v porovnání se strategickou situační analýzou užší záběr a je méně komplexní. Podle Jakubíkové (2008, s. 79) směřuje marketingová situační analýza k volbě cílových trhů a k nalezení reálných a současně náročných marketingových cílů a strategií podniku pro jednotlivé trhy včetně strategií jednotlivých prvků marketingového mixu.



Obr. 1: Vnější a vnitřní prostředí podniku (Jakubíková, 2008, s. 82)

V situační analýze jsou podrobeny zkoumání všechny dimenze prostředí firmy (viz Obr. 1). Největší kontrolu má firma nad faktory interními, které jsou představovány materiálovými, finančními, lidskými a dalšími zdroji podniku. Míra vlivu u dalších vrstev klesá. Složky mikroprostředí (zákazníci, konkurence, dodavatelé ...) jsou v přímé interakci s firmou a utvářejí odvětví, ve kterém firma podniká. Třetí vrstvu okolí firmy definuje Jakubíková (2008, s. 82) takto: „*Makroprostředí obsahuje faktory (vlivy nebo také síly), které působí na mikroprostředí všech aktivních účastníků trhu, ovšem s různou intenzitou a mírou dopadu*“. Často se veškeré faktory prostředí dělí jen na vnitřní a vnější.



Účelem marketingové situační analýzy samozřejmě není shromáždit veškeré dostupné informace z různých složek prostředí kterým je podnik obklopen. Smyslem je takové informace využít k naplnění marketingových, respektive globálních podnikových cílů. Aby to bylo možné, je nutné získané informace analyzovat a vhodně interpretovat. K tomu slouží celá řada nástrojů, specifických metod, matematických modelů nebo rozhodovacích analýz. Při volbě jednotlivých nástrojů je třeba postupovat velmi obezřetně a zejména selektivně k danému účelu zkoumání.

## **2.2 Makroprostředí podniku**

Makroprostředí podniku je nejvzdálenější vrstvou faktorů které ovlivňují nejen podnik samotný, ale i celé odvětví. Zásadní komplikací pro všechny subjekty odvětví je, že jej samy ovlivnit nemohou, nebo je jejich vliv značně omezený a podmíněný. V tržním hospodářství je přirozené, že pod vlivem změn legislativních, ekonomických nebo politických zanikají i celá odvětví, neboť potřeby, které byly uspokojovány zanikly nebo jsou uspokojovány efektivněji subjekty z jiného odvětví. V předchozí větě je obsažena samotná podstata vlivu makroprostředí na ekonomické subjekty. Představuje pro ně totiž ohrožení i samotné existence na straně jedné, ale také velké příležitosti na straně druhé. Zkoumání makroprostředí vyžaduje interdisciplinární přístup a dokonalou analýzu nejširších souvislostí. Jen tak je možné identifikovat scénář budoucího vývoje a jeho dopady na podnik.

Pro zkoumání a hodnocení makroprostředí se nejčastěji využívá PEST analýza. Jde o zkratku pro Political, Economic, Social and Technological analysis neboli analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů. Kvalitní PEST analýza je velmi rozsáhlým materiálem, který zpracovává a hodnotí vývoj mnoha makroekonomických veličin, politických faktorů, legislativních návrhů a úprav nebo oblasti výzkumu a vývoje.

Autor se v praktické části diplomové práce zaměří na vybrané faktory, zejména legislativní, ekonomické, případně technologické a formou konkrétních příkladů demonstruje užitečnost zkoumání neovlivnitelného okolí podniku.

## **2.3 Mikroprostředí podniku**

Smyslem analýzy mikroprostředí je podle Jakubíkové (2007, s. 84) snaha postihnout základní hybné síly, které v odvětví působí a zásadním způsobem ovlivňují činnost, respektive existenci podniku. Významným prvkem, oproti sféře makroprostředí, je možnost interakce podniku se všemi subjekty, které jeho mikrookolí vytvářejí. Konkrétně se jedná o zákazníky,

dodavatele, strategické partnery, konkurenty, veřejnost případně další subjekty a faktory, mezi něž Kotler navíc řadí i charakter cílového trhu (Kotler, Armstrong, (2004, s. 175).

Ke komplexnímu zkoumání a interpretaci okolí podniku se nejčastěji využívá SWOT analýzy a Porterova modelu pěti sil. K dílčímu zkoumání pak celá řada metod, nástrojů a technik. Výběrově – analýza strategických skupin, síťová analýza, poziční mapy, **metoda ABC**, **analýza konkurenční výhody a finanční analýza**, přičemž výstupy z posledně jmenovaných se zpravidla stávají součástí Porterova 5F modelu.

### **2.3.1 Porterův model pěti sil**

Model pěti konkurenčních sil, který vznikl v roce 1979 byl Porterem zamýšlen jako náhrada za poněkud málo exaktní SWOT analýzu, avšak dnešní marketingová teorie i praxe využívá oba modely. Autor považuje Porterův model 5F za holistický přístup, který primárně řeší konkurenční pozici firmy vůči ostatním subjektům trhu, zatímco SWOT analýza klade větší důraz na sebereflexi prostřednictvím matice S-W a navíc oproti modelu 5F zahrnuje i faktory makrookolí a může tak čerpat například z PEST analýzy. V Porterově modelu jde tedy o analýzu mikrookolí podniku z pohledu pěti konkurenčních faktorů, kterými jsou (Jakubíková (2007, s. 85):

- Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty.
- Hrozba představovaná vstupem nových dodavatelů do odvětví.
- Vyjednávací síla kupujících.
- Síla dodavatelů.
- Hrozba substitučních produktů.

Stejně jako u dalších nástrojů marketingové situační analýzy není smyslem pouhé definování problematických faktorů, nýbrž vyhodnocení míry vlivu jaký tyto mohou mít na činnost podniku. Dalším logicky následným krokem je návrh opatření vůči negativnímu působení identifikovaných sil.

#### **2.3.1.1 Hrozba současných a potenciálních konkurentů**

Konkurenční soupeření je jedním z klíčových prvků tržní ekonomiky a zároveň mocnou hybnou silou technologického pokroku a rozvoje celé společnosti. Zatímco obecně je konkurence považována za prospěšnou ve smyslu předchozí věty, optikou vlastních ekonomických zájmů každého podniku je to jeden z faktorů, který představuje jeho ohrožení. V rámci procesu zkoumání konkurence je využíváno širokého spektra kritérií, upraveno a doplněno podle

Jakubíkové (2008, s. 87):

- finanční síla podniku, tržby, ziskovost, celkové disponibilní zdroje;
- strategické cíle, marketingová koncepce;
- tržní podíl, tržní pozice firmy a jejich značek, vývoj prodejů;
- klíčoví zákazníci, preferované segmenty trhu;
- podíl na podvědomí zákazníků, image firmy;
- výrobní kapacity, technologická úroveň;
- inovační schopnost;
- flexibilita;
- kvalitativní úroveň lidského kapitálu.

Hodnocením shora uvedených kritérií u každého z hlavních konkurentů má firmě zprostředkovat komplexní obraz o jejich přednostech a slabínách. Získané informace pak lze uplatnit například i při hledání vlastní konkurenční výhody. Blažková (2007, s. 61) uvádí následující demonstrativní výčet přínosů analýzy konkurence pro firmu:

- Uvědomění si vlastních předností a slabin.
- Pochopení minulých, současných a především budoucích strategií konkurentů.
- Schopnost předvídat reakci konkurentů na marketingová rozhodnutí.
- Získání informací, které mohou usnadnit hledání vlastní konkurenční výhody.
- Zlepšení odhadů výnosnosti případných investic.
- Získání komplexnějšího pohledu na příležitosti a hrozby odvětví.

Ohrožení zájmů a plánů každé z firem nepředstavují pouze stávající konkurenti, ale i ti potenciální, kteří jsou zpočátku nečitelní a na trh vstupují s agresivní strategií. Závažnost hrozby spojené s možností vstupu nových konkurentů do odvětví má přímou souvislost s typem daného odvětví a schopností stávajících subjektů vytvářet bariéry vstupu, přičemž tyto bariéry mohou být vytvářeny i legislativně<sup>1</sup>. Avšak současným trendem je spíše postupné uvolňování takových bariér (př. České dráhy a Česká pošta). V některých odvětvích jsou bariéry vstupu nepřekonatelné a vyplývají ze samotné podstaty poskytovaného produktu. Typickým příkladem jsou služby dodávek pitné vody a odvodu kanalizačních splašků, kde lze jen stěží předpokládat, že se objeví konkurent, který by měl chuť vystavět a provozovat svůj vlastní vodovodní a kanalizační řád. Největší hrozbou je tato Porterova síla pro nové obory vykazující značnou progresivitu. Pokud inovátor není schopen vystavět dostatečné bariéry vstupu nových konkurentů hrozí, že jeho nákladné inovace budou se zlomkem vynaložených prostředků

---

<sup>1</sup> Státem garantované monopoly.

konkurenty rychle okopírovány<sup>2</sup>.

### **2.3.1.2 Vyjednávací síla kupujících**

Kriterium vyjednávací síla kupujících přichází do úvahy převážně na průmyslových trzích, trhů spotřebitelských se prakticky netýká a lze o něm s jistým omezením uvažovat jediné v souvislosti se spotřebitelskými sdruženími. Tím samozřejmě není myšleno, že sílu zákazníků na B2C (*business-to-consumer*) trhu lze podceňovat. Avšak zejména u specifických B2B trhů se rozhodně jedná o faktor, které by v marketingových úvahách neměl chybět. V určitých odvětvích (např. hutnictví nebo těžký průmysl) mají trhy tendenci k vytváření monopolních či oligopolních struktur, a to jak na straně nabídky, tak na straně poptávky. Podle Jakubíkové (2008, s. 86) je žádoucí v rámci zkoumání vyjednávací síly kupujících postihnout zejména to, jaké okolnosti podmiňují vztah zákazníků k daným produktům, jak probíhá jejich nákupní rozhodování a jaké skutečnosti zmíněné faktory ovlivňují.

### **2.3.1.3 Síla dodavatelů a hrozba substitučních výrobků**

Síla dodavatelů přeneseně vyjadřuje míru závislosti podniku na dodavateli, která je tím větší, čím menší je nabídka alternativních variant pro zabezpečení potřeb podniku. Stejně jako u předchozího kriteria je vhodné brát v úvahu typ odvětví a strukturu trhu. Obecně platí, že síla dodavatelů se projevuje převážně v souvislosti s dodávkami vzácných surovin popřípadě vyspělých technologií na průmyslových trzích, na těch spotřebních pak pouze v případě, že se jedná o elitní značku. Byť při určitém úhlu pohledu samozřejmě platí tvrzení Philpa Kotlera, že síla a moc se přesunula od dodavatelů k zákazníkům, musíme také připustit fakt, že kvalita dodavatelů může často rozhodovat o úspěchu a neúspěchu podniku.

Substituty představují pro všechny podniky působící v odvětví velké ohrožení. Značnou komplikací je, že se v mnoha případech jedná o velmi inovativní produkty, které revolučním způsobem mění zaběhnuté pořádky. Pro firmy v odvětví představují substituty daleko větší nebezpečí než konkurenční soupeření mezi stávajícími aktéry trhu. Důvodem je, že častou vlastností substitutu je odlišný způsob uspokojení potřeby uživatelů produktu. Tato skutečnost je často spojena buď s diametrálně vyšší hodnotou pro zákazníka (kvalitou), nebo výrazně nižší prodejní cenou.

---

2 Viz. nedávný spor Apple a SAMSUNG o technologii senzorového snímání u iPhone.

### 2.3.2 Analýza konkurenční výhody

Analýza konkurenční výhody je typickou součástí Porterova modelu. Schopnost nalézt konkurenční výhodu je elementárním předpokladem, kterého musí být každý začínající podnik schopen, neboť bez konkurenční výhody by nastartované podnikání pravděpodobně nemělo dlouhého trvání. Jednou z výchozích platforem k nalezení základního charakteru konkurenční výhody je matice porovnávající stupeň odlišení s relativními náklady<sup>3</sup>. Jakubíková (2008, s. 117) definuje následující pozice v matici:

*Udržení zvláštnosti* – relativní náklady vysoké, stejně jako stupeň diferenciacce, což firmě umožňuje prodávat jedinečné produkty za vyšší ceny.

*Výjimečný úspěch* – relativní náklady nízké, stupeň diferenciacce vysoký. Z této kombinace vyplývá silná konkurenční pozice, která předznamenává vynikající prodejní výsledky. Firma nabízí jedinečný výrobek a je schopná konkurovat za jakoukoliv cenu.

*Víra v rostoucí trh* – vysoké relativní náklady a nízký stupeň odlišení. Díky komoditnímu trhu a vysokým relativním nákladům je jedinou šancí na úspěch rychlý růst trhu, ale i tak je nalezení konkurenční výhody velmi obtížné.

*Udržení cenové výhody* – nízké relativní náklady a nízká diferenciacce, opět případ komoditních trhů s omezenými možnostmi odlišení. Firma je schopna konkurence jen za předpokladu udržení cenové výhody.

STUPEŇ ODLIŠENÍ	vysoký nízký	RELATIVNÍ NÁKLADY	
		vysoké	nízké
	vysoký	UDRŽENÍ ZVLÁŠTNOSTI	VÝJIMEČNÝ ÚSPĚCH
	nízký	VÍRA V ROSTOUCÍ TRH	UDRŽENÍ CENOVÉ VÝHODY

Obr. 2: Matice nalezení konkurenční výhody (Jakubíková, 2008, s. 117)

Pochopitelnou snahou každé společnosti je dosáhnout umístění v pravém horním kvadrantu matice a profitovat z výjimečných úspěchů. Jenže trvale nabízet jedinečné produkty vyžaduje vysoké tempo inovací, případně schopnost podniku budovat bariéry vstupu do odvětví.

3 Vlastní náklady ve vztahu ke konkurenčním.

Na globálních trzích je nesmírně těžké založit a dlouhodobě udržet diferenciaci jen na samotných produktech, nehledě na to, že výzkum a z něj vycházející inovační procesy generují nemalé náklady. Kumar (2008, s. 24) podkládá tyto úvahy konkrétním příkladem z praxe: „společnost Gillette investovala téměř tři miliardy dolarů a sedm let do vývoje holícího strojku Mach 3 se třemi břity. Britskému maloobchodnímu řetězci Asda stačily jen tři měsíce k jeho okopírování“. Z tohoto pohledu se strategie Výjimečný úspěch jeví při neschopnosti vybudovat dostatečně silné bariéry vstupu do odvětví jako velmi obtížně realizovatelná. Kumar, ale i další autoři citovaných monografií shodně tvrdí, že jedinou šancí jak uspět na ne-diferencovanými produkty je poskytovat zákazníkům prokazatelně vyšší hodnotu. Jen tehdy může firma očekávat, že zákazník bude ochoten platit vyšší cenu. Toho lze však dosáhnout jen za předpokladu, že je podnik schopen přesně definovat co zákazník považuje za hodnotné a jaký přístup, potažmo jaké služby, mu tuto hodnotu zprostředkují. Těmito, ale i dalšími otázkami se zabývá strategie řízení vztahů se zákazníky – CRM.

### **2.3.3 Zkoumání síly konkurentů pomocí finanční analýzy**

Finanční analýza je typickým nástrojem, který se často stává součástí Porterova modelu. Většina autorů, například Vochozka (2011, s. 11), definuje finanční analýzu jako formalizovanou metodu zahrnující činnosti, které směřují k získání informací o finanční situaci podniku, respektive o jeho finančním zdraví. V dnešním životě podniků představuje důležitý nástroj, který je využíván nejen k rozhodování o strategických otázkách, ale i při činnostech operativního charakteru. V poslední době je aktuální využívat výstupy finanční analýzy v řešení otázek solventnosti obchodních partnerů a zjišťování komerčních rizik. Avšak oblasti využití metody finanční analýzy nelze ohraničit pouze podnikem samotným, neboť například pro věřitele a investory je nástrojem téměř nepostradatelným.

Hlavním zdrojem každé finanční analýzy je samozřejmě účetní závěrka, kterou podle § 18 odst. 1 zákona o účetnictví tvoří rozvaha, výkaz zisku a ztráty (výsledovka), příloha, která vysvětluje a doplňuje informace v rozvaze a výkazu zisku a ztráty, případně auditorem ověřená výroční zpráva, kterou povinně zpracovávají účetní jednotky podléhající auditu podle § 21 zákona o účetnictví. Zveřejňování účetní závěrky je v českém podnikatelském prostředí dlouholetým problémem. Některé zdroje uvádějí, že povinnost ze zákona nerespektují více než 2/3 podnikatelských subjektů. Tato skutečnost bude pravděpodobně limitující ve snaze o finanční analýzu konkurentů, která bude součástí situační analýzy.

### 2.3.4 Metoda ABC

Metoda ABC (*Activity Based Costing*) je v rámci procesu situační analýzy často využívaným nástrojem. Autor jej využije i v praktické části textu, proto je vhodné o něm krátce teoreticky pojednat. Paretova teze o asymetrickém rozložení bohatství je jádrem dnes široce aplikovaného pravidla, které lze zobecnit na tvrzení – 80% následků je tvořeno z 20% příčin. Je až překvapivé kolik situací a výsledků vykazuje zmíněnou asymetrii. U rozložení světového bohatství tento poměr platí i dnes. Toto pravidlo si osvojila zejména teorie managementu. Uplatnění však nalezne i v rámci marketingových analytických přístupů, neboť tvoří podstatu metody ABC, která se od Paretova pravidla odlišuje pouze tím, že rozděluje prvky do tří skupin, namísto skupin dvou<sup>4</sup>. Cílem této metody je identifikovat skupinu prvků, které jsou podstatné pro celkový výsledek podnikání. Metoda ABC se používá při práci z rozsáhlými datovými soubory (může se jednat produkty, zákazníky nebo zaměstnance), u kterých je potřebné určit skupinu prvků, která sice představuje početní menšinu, ale pro výsledky podnikání (tržby, zisk, peněžní toky) má dominantní význam. (Jakubíková, 2008, s. 121). Pro grafické znázornění diverzifikace se obvykle u metody ABC využívá Lorenzova křivka.

### 2.3.5 Charakter trhu a jeho segmentace

Prvním logickým krokem ve snahách podniku popsat trh a porozumět jeho segmentům je podle Kotlera a Armstronga (2004, s. 177) určení charakteru cílových trhů. K těmto účelům navrhuje následující základní typologii:

- Spotřebitelský trh – jednotlivci a domácnosti nakupující pro vlastní potřebu.
- Průmyslový trh – místo kde si firmy obstarávají zboží a služby k dalšímu zpracování nebo pro potřeby výrobního procesu.
- Trh obchodních mezičlánků – nákup zboží a služeb za účelem dalšího prodeje se ziskem.
- Státní zakázky – státní úřady nakupují zboží a služby pro vlastní potřebu nebo redistribuci.
- Mezinárodní trhy – zahrnují všechny výše zmíněné typy trhů v zahraničí.

Působnost společnosti ALFA bude zahrnovat všechny typy trhů, s výjimkou spotřebitelského. O tom jaká bude intenzita působnosti podniku na jednotlivých typech trhů bude pojednáno v kapitole věnované analýze vybraných faktorů okolí firmy. K takto rozčleněným trhům může firma přistoupit v zásadě trojím způsobem:

---

4 Například zákazníky dělíme podle ABC na velmi, středně a málo hodnotné.

- strategie masového marketingu;
- strategie cílení na vybrané segmenty trhu;
- jednou z vybraných strategií individualizovaného přístupu (CRM).

Uvedené přístupy korespondují s rozhodnutím firmy nezabývat se segmentací, přes volbu cílení na různě velké segmenty trhu až k procesu řízení vztahů s jednotlivými zákazníky. Společenský vývoj, vývoj trhů a konkurenčního prostředí přispívá k jednoznačné preferenci strategie CRM. Avšak ne vždy a za všech okolností je aplikace tohoto konceptu tou nejvíce efektivní variantou. Strategie masového marketingu, tedy jednotnému přístupu k celému trhu je opodstatněná v případě, že je trh dokonale homogenní, nebo za předpokladu, že investované prostředky do výzkumu trhu a přípravy diferencovaných marketingových programů nevykazují žádoucí rentabilitu. Uprostřed dvou mezních situací, tedy masového přístupu a individualizovaného CRM, se nachází široké spektrum segmentačních strategií, které se od sebe odlišují nastavením citlivosti kvalitativních kritérií segmentace.

Další, velmi závažnou, otázkou při snaze porozumět trhu a výstižně jej popsat je volba segmentačních proměnných. Na úvod je vhodné upozornit na elementární skutečnost, že segmentační proměnné se pro jednotlivé typy trhů (spotřebitelské – průmyslové) meritorně odlišují. Segmentace řešených trhů (B2B, trh obchodních mezičlánků) je složitý praktický marketingový problém, jehož řešení není nikdy definitivní. V odborné literatuře lze rozpoznat v zásadě dva různé přístupy. Kotler a Armstrong (2004, s. 347) uvádí demonstrativní výčet proměnných jako:

- geografická hlediska;
- demografická kritéria (příslušnost k odvětví, velikost firmy);
- loajalita;
- obchodní přístupy;
- osobnostní charakteristiky osob činících rozhodnutí;
- právní a ekonomická charakteristika.

Výše uvedené proměnné jsou v pojetí profesora Kumara (2008, s. 40) pojmenovány buď jako Identifikační, tedy takové, které hledají odpověď na otázku „kdo jsou naši zákazníci“ nebo tzv. reakční proměnné. Tato druhá skupina segmentačních kritérií zkoumá požadavky a přání zákazníků, řeší otázku „co zákazníci chtějí“. Výběrově se podle Kumara (2008, s. 40) jedná o tato reakční kritéria:

- Preference v požadavcích na cenu, kvalitu, služby.
- Citlivost na marketingový mix.



- **Nákupní chování** (objem a četnost nákupů, loajalita, přístup k nákupu, používané kanály).

Ať už na segmentaci trhu pohlédneme z jakékoliv perspektivy, musíme respektovat fakt, že konečným účelem celého procesu není rozdělení trhu do co nejvíce homogenních skupin, ale pochopení toho, co od firmy tyto skupiny, respektive jednotliví zákazníci očekávají a tomu přizpůsobit parametry nabídky. Avšak je více než žádoucí, aby přizpůsobení nabídky, které vždy generuje náklady, bylo vztaženo k hodnotě zákazníka ekonomicky racionální.

### ***Nákupní chování zákazníků na trzích B2B***

Za nákupní transakce organizací jsou obecně považovány takové nákupy zboží a služeb, které se stávají součástí produkčního procesu dalších hodnot, nebo které jsou určeny k prodeji dalším organizacím, uživatelům či spotřebitelům. Do této kategorie spadají i nákupy maloobchodních a velkoobchodních firem, které nakupují zboží a služby za účelem dalšího prodeje se ziskem. Motivace k pořízení produktu nebo služby spotřebitelů a firem se liší stejně jako jejich nákupní chování, a tím pádem se musí různit i volené nástroje a metody strategického i taktického marketingu, mají-li být úspěšné. V kapitole, ve které autor předloží řešení zadaného problému bude dále brát v úvahu i následující skutečnosti, upraveno doplněno podle (© 2008 SyNext, [online]):

- Systémový přístup k nákupu – rozhodnutí není impulsivní nebo emotivní. Je logickým výsledkem analýzy potřeb, nastavených nákupních procesů, které přesně vymezují potřebné zdroje. Z toho mimo jiné vyplývá, že například mnohé z nástrojů podpory prodeje často využívaných na spotřebitelských trzích nebudou fungovat.
- Na průmyslových trzích je daleko méně zákazníků – průmyslové nákupy jsou často velice specializované, a proto se obchodní jednání omezuje na daleko menší okruh subjektů.
- Větší zákazníci, větší objemy – průmyslové nákupy se sjednávají často na delší dobu.
- Ačkoliv produkty realizované na B2B trzích nejsou určeny ke konečné spotřebě, poptávka po nich je zpravidla odvozená od poptávky po spotřebním zboží.
- Cenová elasticita je relativně nízká. Objem průmyslových nákupů nezávisí na ceně tak těsně, jako u spotřebitelských nákupů, kde je reakce na cenu velice významná a rychlá.
- Vzájemnost (reciprocita) obchodních vztahů.
- Nákupy v průmyslu se nedějí na základě pouhého srovnání cen. Velice často je prováděna multikriteriální hodnotová analýza. Obchodní úvěrování, dodací lhůty, schopnost garance cen na dané období, kvalita zboží nebo doložené reference.

## 2.4 Vnitřní prostředí podniku

Vnitřní prostředí firmy je utvářeno dispozičními zdroji, které se klasifikují jako materiálové, finanční, lidské a nehmotné. Analýza vnitřního prostředí firmy se podle Jakubíkové (2008, s. 88) „sestavá z hodnocení realizace strategických cílů firmy, finanční situace a schopností, vstupní a výstupní logistiky firmy, výrobních operací, technologie, marketingu prodeje, lidských zdrojů, úrovně managementu firmy, výzkumných a vývojových zdrojů, image a goodwillu firmy, hodnocení silných a slabých stránek podle nástrojů marketingového mixu a hlavních operací s nimi a podle schopností firmy“. Cílem a požadovaným výstupem zkoumání zdrojů podniku je identifikace silných a slabých stránek podniku. Tyto se následně zasazují do SWOT matice kde jsou vystaveny interakci s faktory vnějšího prostředí, které představují příležitosti a hrozby pro podnik.

### 2.4.1 Koncept CRM

Strategie CRM (*Customer Relationship Management*) je ve své podstatě strategií řízení a rozvíjení vztahů s individuálními zákazníky. Kotler a Armstrong (2004, s. 330) takto pojatý marketing zaměřený na individuálního zákazníka označují termíny one-to-one marketing, customized marketing nebo markets-of-one-marketing, jehož cílem je přizpůsobit produkty a marketingové nástroje potřebám a preferencím jednotlivých zákazníků. Koncepce CRM navíc zohledňuje náklady, které je třeba s uspokojováním individuálních potřeb zákazníků vynaložit a ty porovnává s hodnotou kterou zákazník přináší. V tomto širším pojetí se tedy nejedná pouze o maximalizaci užitku zákazníka. Optimum je podle Lošťákové a kol. (2009, s. 15) determinováno maximálním ziskem obou stran. Podstatné je, že se jedná o přístup organizace vůči všem složkám jejího okolí, nejde tedy pouze o vztah k zákazníkům, ale spíše o celou koncepci chování podniku, jejíž cílem je vytváření dlouhodobých partnerských vztahů se zákazníky a zvýšení výkonnosti podniku. To vyžaduje trvalé odhalování potřeb zákazníků, jejich motivací a zvyků, a následné využívání těchto znalostí při inovaci nabídky.

Současným trendem je uplatňování diferencovaného CRM. Toho lze využít jen za předpokladu, že je firma schopna definovat celoživotní hodnotu zákazníka pro podnik a v souladu s ní aplikovat jednu ze tří typů strategie CRM, které se liší stupněm individualizace nabídky. Nejnižší úroveň přizpůsobení nabídky představuje strategie masové personalizace. Tento přístup využívá veškeré dostupné a shromážděné informace o zákazníkovi pro vytvoření individuální marketingové komunikace, která u zákazníka vzbuzuje dojem osobního přístupu, ačkoliv je uspokojován standardním produktem. O úroveň výš se nachází strategie masové kasto-

mizace jenž je založena na poznání, že někteří zákazníci jsou ochotni platit více za dodatečné užitky. Zákazníkovi je umožněno spoluvytvářet individualizovaný produkt podle jeho potřeb, ovšem uvnitř rámce omezeného určitým standardem (Lošťákové a kol., 2009, s. 18). Třetí stupeň CRM strategie, diferencované CRM, je možné charakterizovat superlativy nejhodnotnější pro zákazníka a nejnákladnější pro firmu. Z toho vyplývá, že tento přístup se v praxi uplatňuje pouze pro klíčové zákazníky podniku s mimořádnou životní hodnotou pro podnik. Míra přizpůsobení produktu je nejvyšší a může postihnout všechny tři jeho dimenze (jádro, vlastní produkt, rozšířený produkt). Kromě přizpůsobení produktu jako takového jsou adaptovány zpravidla i další nástroje marketingového mixu (cena, distribuce a komunikace). Nejvyšší míra diferenciací produktu a služeb je ve většině případů uplatňována na průmyslových trzích, případně na trzích obchodních mezičlánků, přičemž podle Lošťákové a kol. (2009, s. 19) současný vývoj trhů dospěl do stádia, kdy je účelné uplatňovat všechny tři výše zmíněné typy CRM strategie zároveň. Strategie diferencované kastomizace je zpravidla aplikována u zákazníků velkého významu. Strategie masové kastomizace je vhodná pro středně významné zákazníky a zákazníci málo významní jsou uspokojováni strategií masové personalizace. Z předchozího odstavce můžeme učinit závěr v podobě schematického zápisu koncepce CRM pomocí následujících kritických prvků:

- Kontinuální a systematický sběr dat ze všech dimenzí chování a potřeb zákazníků.
- Kategorizace zákazníků podle jejich potřeb a kritéria CLTV.
- Volba typu CRM strategie .
- Koncipování marketingového programu šitého na míru jednotlivým významným zákazníkům, případně segmentům méně významných zákazníků.

Už první z výše uvedených kroků, který Sharp (2002, s. 219) nazývá implementací a rozvojem datového skladu (kde jsou data skladována a tříděna za účelem analýz) přináší podniku určité benefity a je předpokladem k evoluci CRM strategie. V následující větě dodává, že další přínosy následují s plnou implementací strategie do struktur společnosti.

## **2.5 SWOT analýza**

Na samotný závěr tematického celku situační analýzy bude představena analytická technika, která je velmi populární a nechybí prakticky v žádném dokumentu, který má přívlastek strategický. Do jisté míry lze SWOT analýzu chápat jako integrující prvek celé situační analýzy, neboť například při hodnocení vnějších faktorů bere v úvahu výstupy ze sektorové analýzy, případně analýzy trendů vzdáleného prostředí (Porter 5F, PEST) a při sestavení matice S-W

zas vychází z interních faktorů podniku a čerpá například z metody VRIO. Přestože je SWOT analýza považována za univerzální nástroj s širokým uplatněním, je třeba respektovat, že konkrétní aplikace předpokládaných výstupů musí být předem jasně specifikována. Matici lze konstruovat pro podnik jako celek, produktovou skupinu, značku, pro hodnocení investiční příležitosti a řízení rizik obecně, pro zjištění možnosti pronikání na nové trhy nebo pro inovační strategii. Akronym SWOT je dnes všeobecně známý i mezi širokou veřejností, méně známý je účel pro který jsou čtyři seznamy faktorů vnějšího a vnitřního prostředí firmy sestavovány. Grasseová (s. 55) spatřuje účel SWOT analýzy zejména v následujících bodech:

- identifikaci kritických oblastí;
- zformulování obecného (globálního) rozvojového cíle a specifických cílů;
- stanovení úkolů pro dosažení cílů.

Nabyté analytické poznatky je žádoucí následně využít k identifikaci problémových oblastí, ale i oblastí s potenciálem k rozvoji. U těchto pak definovat žádaný budoucí stav, kterého má být dosaženo. Hovoříme tedy o globálních cílech dlouhodobé povahy, přičemž se předpokládá, že žádoucího cílového stavu je dosahováno postupným naplňováním specifických cílů. Tyto považujeme za střednědobé respektive krátkodobé. Dalším krokem je stanovení opatření, které je nutné realizovat k dosažení definovaných žádoucích stavů (cílů). Jinými slovy, cíle charakterizují žádaný budoucí stav, zatímco opatření zajišťují prostřednictvím procesů a činností jeho dosažení. Velmi zjednodušeně až schematicky lze souslednost SWOT analýzy zapsat následovně:

- Provedení O-T analýzy – zkoumání vnějších faktorů prostředí. Obecně se doporučuje zahájit právě formulováním vlivů z prostředí mimo firmu.
- Provedení S-W analýzy – zkoumání vnitřních faktorů.
- Tvorba samotné matice SWOT.

Často zmiňovaným handicapem SWOT analýzy je vysoká míra subjektivity, která je samozřejmě nepřímě úměrná počtu členů (odborníků) zapojených do pracovní skupiny. Přesto se využití této analytické techniky, jako jedné dílčí součásti marketingové situační analýzy, jeví pro tento materiál jako přínosné. Důvody jsou již zmíněný integrující charakter pro celou marketingovou situační analýzu, ale i její relativní jednoduchost a přehlednost.

## **2.6 Hlavní cíle marketingového plánu**

Už v samotném počátku přípravy marketingového plánu pro určité časové období si management musí být dobře vědom čeho chce dosáhnout nejen v blízké budoucnosti, ale

i v budoucnosti více vzdálené<sup>5</sup>. Jak již bylo uvedeno marketingové plány jsou považovány za dokumenty taktické povahy a sestavují se zpravidla na období jednoho roku. V souvislosti s marketingovým plánováním jde tedy o krátkodobé až střednědobé cíle, které se svou podstatou a významem nachází uprostřed pomyslné hierarchie firemních cílů. Nejvyšší postavení a zároveň nejvyšší míra obecnosti je spojená s formulací poslání firmy a její vize. „*Vize (vision) představuje soubor specifických ideálů a priorit firmy, obraz její úspěšné budoucnosti, který vychází ze základních hodnot a filozofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány firmy*“ (Jakubíková, 2008, s. 20). „*Poslání firmy (mise) je vysvětlení smyslu, účelu podnikání – prohlášení o tom, čeho si firma přeje dosáhnout*“ (Kotler, Armstrong, 2004, s. 82) Další kategorií cílů podniku jsou strategické cíle. Ty přímo vycházejí z vize a poslání firmy, avšak v nich obsažený obraz budoucnosti je více specifický a měřitelný za pomoci kvantitativních a kvalitativních ukazatelů. Zatímco vize a poslání společnosti jsou v čase poměrně rigidní, strategické cíle bývají po konfrontaci se strategickou analýzou čas od času adaptovány. O úroveň níže se nachází cíle stanovené pro určité činnosti podniku (marketingové, obchodní, finanční, personální, atd.). Míra obecnosti těchto cílů je minimální, naopak je zpravidla vyžadováno naplnění všech atributů podle pravidla SMART (*Specific Measurable Achievable Realistic*). I cíle nejnižších řádů by měly být v souladu s vizí a posláním firmy a přispívat k jejich naplňování. Proto se obecně doporučuje začít tvorbu marketingového plánu od nejvyšších cílů a v návaznosti na tyto definovat hlavní cíle pro plánovací období. Největšího detailu je pak dosahováno u marketingových cílů, k jejichž formulaci se přikračuje po vypracování situační analýzy. Typicky se jedná o cíle jako stanovení žádoucího tržního podílu, růst počtu zákazníků, objem tržeb za produktové skupiny, zavedení nového produktu nebo posílení značky.

## **2.7 Marketingové strategie**

Název této kapitoly je záměrně uveden v plurálu, aby bylo hned v počátku zřejmé, že dalším stavebním kamenem marketingového plánu jsou nejen dílčí strategie pro jednotlivé nástroje marketingového mixu, ale také a především, marketingová strategie podniku jako celku, která tvoří základ všem úvahám o podobě marketingové taktiky. Kotler a Armstrong, (2004, s. 109) v této souvislosti píší o marketingové filozofii, která má prostupovat marketingovými plány, neboť ty tvoří pouze jednotlivé etapy k naplňování dlouhodobé strategie podniku. V předchozím odstavci bylo poukázáno na skutečnost, že strategické a taktické cíle podniku jsou synallagmatické. Stejně je tomu i u marketingové strategie a dílčích strategií pro jednotlivé taktické nástroje. Marketingový plán tedy primárně řeší taktiky a postupy daného období,

---

<sup>5</sup> Myšleno nadřazené cíle – premisy.

avšak mimo to musí nejen respektovat dlouhodobou marketingovou strategii firmy, ale zároveň podporovat její naplňování. Philip Kotler a Kevin Lane Keller (2007, s. 348) tvrdí že, *„veškerá marketingová strategie je založena na STP – segmentaci, targetingu a positioningu. Společnost objevuje na trhu odlišné potřeby a skupiny, cílí na ty, které může uspokojit lépe než ostatní a pak umísťuje svou nabídku tak, aby si cílový trh všiml odlišné nabídky a image.“* Na téma segmentace trhu (první ze třech fází STP) bylo diskutováno v jedné z předchozích kapitol, kde byly zmíněny i jednotlivé strategie cílení od masového marketingu až po strategii diferencovaného CRM. Druhou fází procesu je zacílení (targeting). Smyslem targetingu je zvolit jednu nebo více skupin cílových zákazníků, které byly identifikovány v rámci předchozí segmentace. Podle Solomon a kol. (2006, s. 204) je zacílení procesem, během něž výrobci a prodejci hodnotí atraktivitu jednotlivých potenciálních tržních segmentů a rozhodují se, do kterých z předem definovaných skupin zákazníků budou investovat své zdroje ve snaze získat a udržet si tyto zákazníky. Zvolené segmenty se pak stávají cílovými trhy, přičemž na každém z nich firma operuje jiným marketingovým mixem.

Poslední, a podle většiny autorů kritickou, součástí strategického marketingu je strategie umístění hodnoty (positioning). Platformou pro tvorbu strategie umístění hodnoty je logicky definování hodnoty samotné, což zní jako tautologie, avšak nejedná se o nic jiného než o výběr konkurenčních výhod, které je vhodné následně komunikovat cílovým trhům.

## **2.8 Marketingové programy**

Termínem marketingový program rozumějí Kotler a Armstrong, (2004, s. 107) jednotící prvek všech komponent marketingového mixu a jejich propojení v jeden koordinovaný celek (program), který je navržen tak, aby byla zákazníkovi poskytnuta co nejvyšší hodnota a zároveň byly splněny firemní marketingové cíle. Ještě výstižnější definici uvádí Zapletalová (2006, s. 27) – *„Marketingové programy (strategie zaměřené na prvky marketingového mixu – program strategických operací s nástroji marketingového mixu) představují strategické operace s nástroji marketingového mixu ve vztahu k volbě a zpracování trhu.“* Marketingové programy se také nazývají *poziční strategie, které ukazují strategické umístění produktu a rozdílnost tohoto produktu oproti konkurentům*“ (Zapletalová, 2006, s. 27).

Mezi rozhodnutí, která jsou při tvorbě marketingových programů třeba učinit patří podle Zapletalové (2006, s. 27):

- Konkretizace nástrojů marketingového mixu.
- Určení velikosti marketingových výdajů (marketingového rozpočtu) pro dosažení

stanovených cílů.

- Marketingová alokace zdrojů – rozdělení celkových výdajů mezi jednotlivé konkrétní nástroje marketingového mixu.

Na téma marketingového mixu bylo napsáno mnoho příspěvků a bylo učiněno desítky pokusů jak koncepci Neila H. Bordena doplnit, upravit nebo docela zpochybnit. Asi nejvíce opodstatněnou kritiku publikoval v roce 1990 profesor Robert Lauterborn, který svou koncepci zaměřil na užitky a oběti z pohledu zákazníka a nikoliv na produkt, cenu a další aspekty z pohledu firmy. Další známou koncepcí je „3V“, která pro obsluhu rozdílných strategických segmentů doporučuje uvažovat ve smyslu hodnotný zákazník (valued customer) – hodnotová propozice (value proposition) – hodnotová síť (value network), viz Kumar (2008, s. 43). Účelem této kapitoly je pojednat o specifických vlastnostech jednotlivých komponent mixu ve vztahu k prostředí, ve kterém bude aplikován. I bez hlubší analýzy je zřejmé, že se význam a parametry jednotlivých „P“ budou v závislosti na typologii subjektů značně odlišovat. Můžeme například předpokládat, že význam distribuce bude pro obchodní mezičlánky jiný (pravděpodobně vyšší) než pro výrobce nebo neziskového organizace. Dalším hlediskem, vedle typologie podniku, je typologie trhu. Spotřebitelské i průmyslové trhy, stejně jako trhy obchodních mezičlánků budou vykazovat určité rozdíly v citlivosti na jednotlivé složky marketingového mixu, což mimo jiné vyplývá i z rozdílných modelů nákupního chování spotřebitelů a organizací. Ať už se na nástroje taktického marketingu díváme koncepcí čtyř, respektive dvanácti „P“, „4C“ nebo „3V“ podstatou problému je vždy způsob předání, segmentům adaptované hodnoty, která je optimálně vyšší než zákazník požaduje nebo očekává.

### **2.8.1 Produkt a jeho specifické vlastnosti**

Produktem Kotler a Armstrong, (2004, s. 382) rozumějí vše, co se může stát předmětem směny, použití či spotřeby, co může uspokojit potřeby a přání. Hmotné i nehmotné statky (výrobky, služby, zkušenosti, informace, místa nebo myšlenky). Pro obchodní firmu působící na průmyslovém trhu, případně na trhu obchodních mezičlánků, představuje produkt její tržní nabídka. Ta mimo samotný fyzický produkt, včetně všech jeho dimenzí, musí nutně obsahovat přidanou hodnotu, která je pro nakupující subjekt natolik významná, že opodstatňuje přítomnost prostředníka v dodavatelském řetězci. Dalším charakteristickým rysem obchodních společností ve vztahu k fyzickému produktu je skutečnost, že pro podnik není plně kontrolovatelným faktorem. I když je nutné připustit určitou míru vlivu obchodních mezičlánků (v některých případech i samotných zákazníků) na podobu a vlastnosti produktů, tak hlavní

zodpovědnost za jejich konkurenceschopnost, užité vlastnosti a inovace spočívá na výrobcí. Z toho plynou jistá omezení na straně obchodníka co do možností formování nabídky, respektive hodnoty pro zákazníka. Na druhou stranu obchodní firma zpravidla nevlastní žádné specifické technologie, které by jí vytvářely bariéry při přechodu do jiného odvětví v případě, že stávající bude ve fázi stagnace či dokonce úpadku. Poslední závažné omezení pro nabídku (produkt), která bude řešena v praktické části tohoto textu, spočívá v povaze produktu samotného. Ten, jak zaznělo výše, má více méně komoditní charakter a navíc nemá prakticky žádné substituty. Potřeby zákazníků (organizací) jsou uspokojovány jediným možným způsobem bez možnosti substituce. Přídavné, rozšiřující dimenze hodnoty pro zákazníka v podobě prožitků, prestiže či zkušeností samozřejmě na průmyslových trzích nelze uvažovat. Tyto faktory znemožňují diferenciaci v oblasti fyzického produktu a tím pádem se konkurenční soupeření odehrává převážně jinými nástroji marketingového mixu.

### **2.8.2 Cena kritický prvek marketingového mixu**

Cena je jedinou součástí marketingového mixu, která reprezentuje příjmovou stránku, všechny ostatní prvky mixu generují náklady. Cena je zároveň i prvkem, který lze v porovnání s ostatními velmi rychle měnit. Za výjimku lze považovat dokonale konkurenční prostředí (trh), kde se cena pro podnik stává exogenní proměnnou. Dokonalá konkurence je však pouze mikroekonomickou abstrakcí, modelem, který zjednodušením reality umožňuje chápat ty nejzákladnější principy chování tržních subjektů. Nicméně trhy s některými komoditami (zejména zemědělskými) se ve vybraných aspektech dokonalé konkurence přibližují. To samé platí i pro papír a některé standardní výrobky z něj. Nabídka výrobců nevykazuje zásadní rozdíly a tím pádem se pozornost soustředí především na cenu. Podnik, který by z neodůvodnitelných příčin<sup>6</sup> (např. jiné kontraktační výhody, nadstandardní úroveň servisu, rozšířené služby pro zákazníky), požadoval vyšší cenu by pravděpodobně ztrácel tržní podíl. To koneckonců plyne i z definice, kterou nabízí Kotler a Armstrong, (2004, s. 483) – cena je částka, za kterou jsou výrobek nebo služba nabízeny na trhu, vyjadřuje hodnotu pro spotřebitele, tj. sumu, kterou spotřebitel vynakládá, výměnou za užitek, který nákupem zboží či služby získává. Pokud je tedy užitek nakupujícího uspokojován stejným způsobem, pak jedinou proměnnou rovnice zůstává cena. V našem konkrétním řešeném problému marketingových programů pro dílčí trhy bude cena hrát velmi významnou roli, nicméně přirozenou snahou manažerů je postavit diferenciaci vlastní nabídky s důrazem na jiné prvky marketingového mixu. Pokud však firma sleduje cíle jako uchování tržního podílu nebo získání největšího tržního podílu, pak bude cena

---

<sup>6</sup> Za relevantní příčinu nepovažujeme vyšší náklady výrobce.



pravděpodobně tím nejsprávnějším nástrojem k dosažení vytyčených cílů. Přesto cena zůstává jen jednou ze součástí taktického marketingu a je více než zřejmé, že podnikové a marketingové mety jsou naplňovány za synergického působení všech dostupných nástrojů.

Významnou součástí práce s cenou jako marketingovým nástrojem je tvorba cenových strategií pro jednotlivé segmenty. Až bude v praktické části přikročeno k tvorbě cenových strategií pro dílčí trhy, bude nutné respektovat některá teoretická východiska různých forem tvorby cen pro definované a zvolené segmenty trhu. Segmentace trhu se provádí za účelem jeho rozdělení na co nejvíce homogenní skupiny zákazníků, které se od sebe navzájem co nejvíce odlišují. Těmto lze pak následně přizpůsobit nabídku a to prostřednictvím všech dostupných kontrolovatelných proměnných. Cena je jedním z elementárních atributů nabídky každého podniku, která navíc reflektuje parametry nastavení úrovně ostatních nástrojů. Jinými slovy předpokládáme, že segment trhu náročný na kvalitu produktu a dokonalé servisní zázemí bude pravděpodobně méně senzitivní na cenu. Při formování cenových strategií je podle Kotlera a Armstronga, (2004, s. 515) vhodné zajistit, aby nevznikaly disproporce mezi stanovenou cenovou úrovní a hodnotou nabídky vnímanou zákazníkem. Připustíme-li fakt, že zjišťování úrovně hodnoty vnímané zákazníkem je v reálném životě podniku, když ne nemožné, tak přinejmenším velmi komplikované a nákladné, pak se nabízí otázka, zda je vůbec pro podnik výhodné dopouštět se cenové diskriminace (přizpůsobovat cenu meznímu užítku jednotlivce či skupiny). Jako alternativní pojetí můžeme chápat tvorbu cen způsobem, který odráží míru přizpůsobení standardní nabídky jednotlivým segmentům a náklady na jejich obsluhu, případně metody stanovení cen podle konkurence.

### **2.8.3 Distribuční politika**

Rozhodování výrobní firmy o charakteru a délce distribuční cesty patří k náročným manažerským úkolům. Budování distribučních cest je dlouhodobou koncepční činností, ve které se fundamentální změny realizují velmi zřídka. Dobře propracovaná distribuční strategie se lehce může přeměnit v konkurenční výhodu podniku. Firmy, které nevolí přímou distribuční cestu, tzn. bez prostředníků, svým způsobem delegují na jednotlivé články distribuční cesty následující činnosti, upraveno podle Kotlera a Armstronga, (2004, s. 537):

- shromažďování informací a distribuce výsledků výzkumu trhu a dalších poznatků o účastnících a faktorech působících v marketingovém prostředí;
- podpora prodeje formou šíření informací a nabídkách;
- vyhledávání potenciálních zákazníků a komunikace s nimi;

- přizpůsobení nabídky potřebám a požadavkům zákazníků, včetně úpravy balení nebo montáže;
- sjednávání kontraktačních podmínek za účelem realizace obchodu.

Pokud to povaha produktu či služby vyžaduje, musí tedy podnik do procesu předávání hodnoty zákazníkovi zapojit různý počet prostředníků, přičemž každý z nich pochopitelně požaduje za svou činnost odměnu. Čím delší distribuční cesta, tím zpravidla vyšší nominální cena produktu pro konečného spotřebitele (zákazníka). Na základě tohoto faktu však nelze tvrdit, že čím kratší distribuční cesta, tím lépe. Distribuční cesta musí mít právě tolik článků, aby došlo k efektivnímu předání co nejvyšší hodnoty zákazníkovi při nejnižších možných nákladech. Z pohledu výrobního podniku je třeba pro správné nastavení distribuční strategie důkladně zvážit konsekvence jednotlivých řešení. Obecně platí, že čím delší je distribuční cesta, tím menší má podnik kontrolu nad prodejem vlastních produktů a tím méně je v kontaktu s konečným zákazníkem, což má pochopitelně své negativní dopady. Navíc pokud podnik dostatečně nediverzifikuje své distribuční kanály, může se časem ocitnout v hrsti několika málo prostředníků, kteří mají pro vyjednávání o podmínkách obchodu často nezvladatelně silnou pozici. Naopak propracovaná a optimalizovaná distribuční strategie dokáže nejen zvýšit hodnotu pro konečného zákazníka, ale i redukovat náklady různé povahy na straně výrobce. Demonstrativně lze zmínit náklady na logistiku, obchodní činnost, náklady na krytí komerčních rizik nebo náklady spojené s řízením pohledávek.

Jak již bylo řečeno, rozhodování o distribuční strategii je složitým problémem, který je ovlivňován mnoha faktory vnějšího i vnitřního prostředí podniku. Jiné požadavky jsou kladeny na rychloobrátkové zboží pro spotřebitelské trhy a naprosto jiné pro investiční statky na trzích průmyslových. Dalším, často uvažovaným hlediskem pro rozhodování o modelu distribuce jsou distribuční systémy hlavních konkurentů v odvětví. Distribuce, jako každý z prvků marketingového mixu, se může stát nástrojem odlišení nabídky a získání konkurenční výhody podniku. Je však třeba zajistit, aby se distribuční politika stala jednou z komponent marketingové koncepce, reflektovala výstupy marketingových analýz a podporovala konzistentní formování pozice firmy na cílových trzích.

#### **2.8.4 Komunikace**

K základním atributům úspěšné komunikace patří jasná vize, pěstování odlišnosti a jedinečnosti podložené budováním značky, integrace a provázanost jednotlivých komunikačních aktivit a komunikace přizpůsobená jednotlivým zájmovým a cílovým skupinám, přičemž cí-

lovými a zájmovými skupinami nejsou pouze segmenty zákazníků, ale všechny subjekty okolí podniku (Jakubíková, 2008, s. 240). V jedné z předešlých kapitol bylo pojednáno o charakteru trhu, produktů a zákazníků a bylo prokázáno, že se zkoumaný trh v některých parametrech podobá trhům s komoditami. Fyzický produkt je prakticky nediferencovatelný, nákupní chování institucí je vysoce racionální, často s propracovaným systémem výběru dodavatelů. Mohlo by se tedy zdát, že marketingová komunikace bude v rámci marketingového mixu hrát méně významnou roli. Pro nově založenou společnost je však komunikace kritickou disciplínou, neboť i kdyby její nabídka byla ve všem směrech jedinečná, tak bez jakékoliv komunikace by pravděpodobně nikoho neoslovila. Stejně jako celý marketingový mix se všemi proměnnými, tak i komunikace má pro průmyslové trhy a trhy obchodních zprostředkovatelů svá specifika. Na rozdíl od spotřebitelských trhů se volí jak odlišné komunikační prvky, tak především různé konkrétní formy jednotlivých nástrojů. Zejména na průmyslových trzích, pro které je typické menší počet potenciálních kupujících, je možné a velmi efektivní vytvářet s nimi co nejtěsnější vazby, které mohou někdy mít podobu strategického partnerství. Nástrojů marketingové komunikace a jejich konkrétních forem je k dispozici celá řada a je na konkrétním podniku, aby vybral ty, které nejlépe utvoří efektivní komunikační strategii. Komunikační mix společnosti operující na B2B trzích je podle Jakubíkové, (2008, s. 246) typicky utvářen těmito nástroji a jejich konkrétními formami:

- Osobní prodej: osobní jednání, telefonické jednání.
- Přímý marketing: písemná forma, elektronická forma.
- Podpora prodeje: výstavy a veletrhy, soutěže, zákaznické motivační programy. Katalogy a jiné informační materiály, materiály na podporu prodeje, vzorky.
- Reklama: podniková reklama, produktová reklama.
- Public relations: tiskové zprávy a případové studie, komunikace s oborovými názorovými autoritami, obchodně-společenské akce.

Konkrétní komunikační mix je pak konstruován pro dílčí cílové trhy a na jeho finální podobu mají vliv následující faktory (Jakubíková, 2008, s. 243):

- Typ produktu, cena, distribuční cesty, stadium životního cyklu produktu.
- Charakter cílového trhu, nákupní chování zákazníka.
- Celková marketingová strategie, strategie značky, strategie ceny, rozpočet, zaměstnanci firmy, corporate identity.
- Prostředí a okolí firmy, síly makroprostředí, konkurenční strategie, apod.

Při tvorbě komunikační strategie, komunikačního mixu i formování jeho jednotlivých ná-

strojů a konkrétních sdělení je nezbytné, aby všechny tyto úrovně komunikace vytvářely konzistentní obraz společnosti a její nabídky, který je v naprosté shodě s nastavením ostatních prvků („P“) marketingového mixu. Pokud by například firma důsledně budovala značku luxusní produktové řady a nepřizpůsobila by tomuto sdělení všechny ostatní nástroje marketingového mixu (mimořádnou hodnotu produktu, cenu odpovídající mimořádné hodnotě a selektivní distribuci) docházelo by ke zmatení zákazníků, což by se jistě odrazilo i na prodejních výsledcích firmy. Plánování komunikačních aktivit v praktické části by mělo ideálně zohlednit všechny výše zmíněné faktory tak, aby vznikl komunikační mix pro dílčí cílové trhy, který pomůže dosáhnout stanovených cílů při optimalizované výši nákladů na tyto činnosti.

## **2.9 Rozpočet marketingového plánu a jeho alokace**

Po konkretizaci dílčích strategií jednotlivých nástrojů marketingového mixu pokračuje formování marketingového programu rozpočtem a jeho rozdělením na plánované aktivity. Jakubíková (2008, s. 142) navíc dodává, že výdaje potřebné na realizaci marketingových cílů je vhodné rozdělit podle jednotlivých prvků marketingového mixu. To znamená, že by firma měla být schopna určit celkový rozpočet a jeho hrubou alokaci, nejlépe rozčleněnou do dílčích oblastí marketingového programu. Výchozím bodem rozpočtu je jeho příjmová stránka, tedy určení finančních zdrojů, které podnik pro realizaci stanovených cílů plánuje vyčlenit. Algoritmus stanovení výdajů na realizaci marketingového programu by v optimálním případě měl vycházet z cílů a zároveň z prostředků zvolených k jejich dosažení. Obecně v prvním roce existence podniku však většinou není možné připustit deficitní hospodaření, neboť opatřit úvěrové zdroje by bylo obtížné a navíc neopatrné. Proto se v mnoha podnicích uplatňuje pravidlo tvorby marketingového rozpočtu jako podílu na dosaženém zisku v minulém účetním období. Tento způsob není s ohledem na marketingové cíle ideální, neboť zde není žádná souvislost mezi hospodařením podniku a marketingovými cíli.

Pro přehlednění a usnadnění kontroly odchylek od plánovaného stavu je podle Jakubíkové (2008, s. 70) vhodné rozvrhnout výdaje do kratších časových úseků a průběžně korigovat jejich výši, třeba i s ohledem na příjmovou stránku rozpočtu.

Výše popsaný přístup k tvorbě výdajové stránky rozpočtu je z pohledu projektového řízení pouze odhadem potřeby zdrojů, který se provádí v první fázi životního cyklu projektu (implementace marketingových taktik). Pro detailní rozpočet projektu je třeba rozpracovat jeho předmět do struktury WBS. Taylor (2007, s. 59) definuje WBS jako formální způsob redukce projektu do nižších úrovní většího detailu. Tento proces pak *pokračuje pouze do úrovně, která*

*je potřebná pro určení úkolu či pracovního balíku, tyto lze pak plánovat a řídit.* To znamená, že jim lze přiřadit potřebné zdroje (finanční i lidské), určit odpovědnost za tyto činnosti nebo zpracovat časový plán. Jak níže potvrzuje tabulka, jedná se už o činnosti technické. Pro zjištění časové a finanční náročnosti dílčích úkolů a pracovních balíků je tedy třeba spolupráce se zainteresovanými členy projektového týmu. Takto detailně pojatý rozpočet nelze v konceptní fázi projektu, ve které se tato diplomová práce pohybuje zpracovat.

Číslování	Popis	Úrovně	Typ formátu
1.0	Název projektu nebo kontraktu	1	Manažerský
1.1	Subsystem hlavního projektu	2	Manažerský
1.1.1	Úkol	3	Manažerský
1.1.1.1	Dílčí úkol	4	Technický
1.1.1.1.1	Pracovní balík	5	Technický
1.1.1.1.1.1	Komponenty	6	Technický

Tabulka 1 Formát WBS; zdroj: (Taylor, 2007, s. 62)

## **2.10 Shrnutí teoretických východisek**

Teoretickým pojednáním o principech tvorby dílčích strategií pro jednotlivé nástroje marketingového mixu autor vyčerpal témata, která budou v praktické části zpracována a přetvořena ve výstupy a přínosy tohoto textu. Ačkoliv návrhem marketingových programů pro dílčí cílové trhy bude dosaženo cílů této diplomové práce, v praktickém životě se firma nachází v podstatě na začátku trnité cesty realizace, jejíž průběh a výsledky budou hodně záviset na kvalitě přípravné fáze marketingového plánu. Zatímco marketingové plánování určuje, co a proč se má vykonat, při implementaci jde o to, kdo, kde, kdy a jak naplánované činnosti zrealizuje. Podle Kotlera a Armstronga, (2004, s. 111) je implementace stejně důležitá, nebo dokonce ještě důležitější než strategie samotná. „*Dělat věci správně je důležitější než dělat správné věci*“. Úspěšnost samotné fáze implementace je kriticky závislá na kvalitě a potenciálu lidského kapitálu podniku a to na všech úrovních jeho organizační struktury.

Zbývající prostor bude věnován už aplikaci teoretických poznatků na řešený problém. Praktická část diplomové práce se dále dělí na dva tematické celky. Nejdříve bude provedena situační analýza, která se stane východiskem pro návrh strategií dílčích nástrojů marketingového mixu. Pro zpřehlednění rozsáhlé sekvence kroků bude využito struktury marketingového plánu. Praktická část práce bude předložena v tematických blocích kopírujících strukturu marketingového plánu:

- **Úvod – stručná charakteristika firmy, vize firmy a poslání firmy.**
- **Analytická část – rozbor výchozího stavu podnikání.**
- **Formulace cílů pro plánované období.**
- **Marketingová strategie zahrnující tvorbu marketingových programů pro cílové trhy.**
- **Rozpočet a jeho alokace.**

### 3 Stručná charakteristika společnosti ALFA

Společnost ALFA vznikla v dubnu 2012. Diplomová práce tedy řeší marketingový plán začínající firmy, která však není úplně bez historie. Navazuje na více než patnáctileté působení jednoho ze společníků, jehož právní forma podnikání byla fyzická osoba a přebírá veškeré její aktivity v oblasti obchodu. Předmětem směny jsou papírenské produkty, přičemž více než 95 % příjmů generuje prodej papírových kotoučků do pokladen, platebních terminálů, obchodních vah a dalších přístrojů. Produktové portfolio je velmi úzké s mimořádnou hloubkou sortimentu papírových kotoučků. Hloubka sortimentu je silnou stránkou podniku a má potenciál přispět k formování konkurenční výhody. Společnost se opírá o velmi silné partnerství s evropským leaderem v odvětví zpracování papíru, společností Papierverarbeitungswerk FRANZ VEIT GMBH. V roce 2012 se stala jeho preferovaným, nikoliv však výhradním, partnerem pro český a slovenský trh. Vzájemné úzké propojení je částečně příležitostí, ale také relativně velkou hrozbou. Velmi specifické je i postavení společnosti ALFA v marketingové distribuční cestě. Pozice, kterou podnik zaujímá se nejvíce blíží prodejnímu zastoupení výrobce. Přestože firma má svolení jednat jménem výrobce a zprostředkovat obchod za provizi sjednané výše, zatím preferuje uzavírání obchodů svým jménem a na svoji zodpovědnost, neboť nemá pro český a slovenský trh smluvně ošetřenou exkluzivitu<sup>7</sup>. Tento přechodný stav je z dlouhodobé perspektivy neudržitelný a i krátkodobě je pro podnik značnou komplikací, protože nedovoluje firmě zaujmout na trhu jasnou pozici a naplno těžit z partnerství, které má vysoký potenciál. Negativně se tento fakt odráží zejména na trhu obchodních mezičlánků, kde podnik může být velmi snadno vnímán jako nadbytečný prostředník, který do distribuční cesty nevnaší opodstatněnou hodnotu. Společnost vznikla v dubnu 2012, reálný počátek provozování předmětu podnikání nastal 1. května 2012. Výchozí stav (převzatý od podniku jednotlivce) – firma zaměstnává 3 pracovníky, obsluhuje na 200 zákazníků, průměrné měsíční příjmy z hlavní činnosti jsou na úrovni 0,7 mil. Kč a rentabilita tržeb oscilující okolo 11%. Ve standardní nabídce je více než stovka položek a firma zajišťuje i výrobu na zakázku. Zatím však zprostředkování zakázkové výroby, která je charakteristická daleko vyššími možnostmi realizace přidané hodnoty, generuje jen nepatrnou část příjmů. Jeden z hlavních problémů před kterými firma ALFA stojí, a který bude do jisté míry ovlivňovat zvolené marketingové nástroje a metody je fakt, že působí na trzích, které lze považovat za komoditní.

Marketingové aktivity fyzické osoby zanechaly na trhu velmi chabou stopu, vyjma solidně

---

<sup>7</sup> Vyjednávání o podmínkách výlučnosti pro český a slovenský trh zatím nebyla ukončena.

vybudovaných vztahů s přibližně dvěma stovkami zákazníků. Podnikání fyzické osoby, na které nově vzniklá společnost navazuje, se na první pohled obešlo bez viditelných marketingových aktivit. Dnes obligátní a elementární komponenty marketingové komunikace jako jsou logo či webová prezentace nebyly vyřešeny. O marketingové strategii nebo alespoň o konceptuálním pojetí marketingu nelze hovořit. Tyto skutečnosti se už na počátku stávají jistou komplikací, neboť základní strategické otázky podnikání jsou nezodpovězeny, a v takových podmínkách je nemožné přikročit přímo k formulování krátkodobých cílů a následně volbě nástrojů k jejich dosažení.

Dalším důležitým momentem, ze kterého budou vyvozeny závěry pro marketingovou strategii je předmět podnikání. Společnost ALFA je velkoobchodní firma, která je velmi úzce specializovaná. Aby trh umožnil existenci podniku, který má povahu obchodní instituce v jejím užším pojetí<sup>8</sup>, je nezbytně nutné, aby jeho služby byly natolik užitečné a prospěšné, že případný jeho zánik by znamenal pokles ekonomické efektivity směnných transakcí. Tato podmínka byla formulována již na počátku 20. století Schärovým zákonem: „*Samostatnost a možnost existence každého mezičlánku je podmíněná množstvím užitečných a prospěšných služeb v oběhu zboží, které zajišťuje, resp. které nemohou být jiným článkem tak dobře a ekonomicky zajišťovány*“ (Šimberová, s. 4).

### **3.1 Premise společnosti ALFA**

Management podniku zformuloval následující vizi, která určuje obecný směr podnikání:

*„Naší vizí je navzdory odvětví vytvářet jasně zapamatovatelnou nabídku, která se stane charakteristickým prvkem společnosti a pomůže nám na českých a slovenských cílových trzích zaujmout vedoucí postavení v produktové řadě POS.*

Smysl existence podniku, vztah k ostatním subjektům trhu a další hodnoty jsou obsahem poslání firmy: „*Jsmo obchodní zastoupení evropského leadera v odvětví zpracování papíru. Naším cílem a elementární povinností, je k dokonalým výrobkům přidávat prokazatelnou hodnotu, která zvyšuje hospodárnost celé distribuční cesty. Bereme na sebe odpovědnost za to, že výrobní sortiment firmy FRANZ VEIT GMBH bude odpovídat potřebám a nákupním návykům našich zákazníků, a že bude vždy včas na místě spotřeby či dalšího prodeje. Uvědomujeme si, že náš úspěch spočívá v úspěchu našich zákazníků, a proto s nimi vytváříme dlouhodobá a korektní obchodní partnerství, která přispívají k oboustrannému rozvoji. Věříme, že oddanost všech našich zaměstnanců maximalizaci hodnoty pro naše zákazníky je tou*

---

<sup>8</sup> Podle Zamazalové (2009, s.12) jsou to „*subjekty zabývající se nákupem fyzického zboží a jeho prodejem bez větší úpravy*“



*správnou cestou k vytváření a upevňování dlouhodobých obchodních partnerství, která budou generovat přiměřený zisk umožňující naplňování našich závazků vůči všem podílníkům.“*

Vize obsahuje snadno identifikovatelné ideály o podobě podniku v budoucnosti. Priorita rozvoje produktového portfolia je pro podnik natolik strategická, že je součástí vize a naplnění této priority je časově vymezeno. To poskytuje dostatečnou motivaci pro management podniku i ostatní zaměstnance. Vize obsahuje i relativně zobecněný záměr vytvořit snadno zapamatovatelnou nabídku. Tímto poměrně neurčitým prohlášením je vyjádřena snaha společnosti ALFA diferencovat svoji nabídku v co nejvíce parametrech tak, aby bylo dosaženo transparentního a všeobecně vnímaného propojení nabídka – dodavatel. S jistou aproximací lze tuto část vize parafrázovat jako snahu společnosti etablovat se na trhu prosazováním odlišné<sup>9</sup> nabídky, firemní a podnikové kultury.

Poslání firmy poskytuje přijatelné vysvětlení opodstatnění existence podniku, smyslu podnikání, vyjadřuje postoj firmy k zákazníkům a poukazuje na uvědomění si závazků ke všem stakeholderům. Obě prohlášení firmy vytváří subjektivní dojem profesionality a navíc obsahují dostatek konkrétních sdělení pro všechny zainteresované subjekty (zákazníky, zaměstnance, dodavatele, věřitele, atd.). Míra obecnosti obou prohlášení firmy je s ohledem na základní směřování podniku přijatelná. Vize i poslání firmy jsou jasně srozumitelné a poskytují dostatečnou míru jistoty pro stanovení sekundárních cílů, taktik i operačních činností.

---

<sup>9</sup> Myšleno co nejvíce odlišné v rámci omezení daných charakterem trhu a produktů

## 4 Marketingová situační analýza

V následující části textu budou analyzovány jednotlivé složky prostředí firmy i jejího okolí tak, aby bylo následně možné přistoupit k volbě cílového trhu, stanovení reálných a současně náročných marketingových cílů a strategií pro jednotlivé trhy, včetně strategií pro jednotlivé nástroje marketingového mixu. K tomuto účelu bude nutné pracovat se značným objemem informací. Každá seriózní vědecká práce čerpá informace z mnoha různých zdrojů. Požadavky kladené na informační zdroje jsou kredibilita, požadovaná kvalita a především dostupnost. V praxi velkých podniků se pracuje s daty MIS (*Marketing Information System*). Bohužel od ideálu správně fungujícího marketingového informačního systému, jako bazální platformy manažerských rozhodnutí, je právě vzniklý mikropodnik velmi vzdálen. Ačkoliv existuje jistá interní databáze získaná z vnitřních zdrojů předcházející právní formy podnikání, informace jsou převážně ve formě účetní evidence a nekoncepčních záznamů vybraných obchodních případů. Subjektivně se kvalita a rozsah informací se kterými podnik po 15letém působení disponuje jeví jako naprosto nevyhovující, nicméně nezbyvá než to akceptovat. Autor si je vědom jistého omezení, které vyplývá ze stavu interní databáze informací, avšak je nutné připustit, že naprostá většina vznikajících firem nemá ve svých počátcích k dispozici žádná interní data. V podmínkách nově vzniklých mikropodniků nelze uvažovat ani možnost využití primárních dat sebraných a vyhodnocených v marketingově výzkumných projektech, které se zpravidla zaměřují na systematické zkoumání trhu – současných i budoucích segmentů, konkurenčních aktivit, trendů, nebo vlastní pozice na cílovém trhu. Obecně platí, že získávání kvantitativních primárních (výlučných) dat je velmi nákladné a jen málokterý začínající podnik si může dovořit podobný komfort. V podmínkách malé a začínající firmy ALFA je tedy prakticky vyloučeno uvažovat sběr primárních dat organizováním rozsáhlých a nákladných kvantitativních výzkumů. Provézt marketingový výzkum ad hoc pro tento materiál není v silách autora a ani to není cílem této diplomové práce. Autor v analytické části práce využije svých mnohaletých zkušeností i zkušeností majitelů firmy, či odborného konzultanta. V rámci empirického zkoumání bude primárně využito kvalitativních metod a postupů. Demonstrativně – studium dokumentů, obsahová analýza, dotazování, rozhovory. Všechny takto získané informace se stanou součástí marketingové situační analýzy.

### 4.1 Marketingové makroprostředí

Cílem této kapitoly je naznačit možné směry uvažování o vlivu vnějšího okolí, tedy faktorů

kteřé podnik zpravidla nemůžé ovlivnit, na současnost i budoucnost podniku. Analýza vnějšího okolí je velmi časově náročná a vyžaduje jisté kvantum objektivních vstupů, participaci specializovaných odborníků z různých oblastí činnosti, stejně jako intuici skvělého manažera. Výstupem zkoumání faktorů makroprostředí je schopnost podniku anticipovat budoucí možný vývoj odvětví. To umožňuje podniku včas reagovat na případné hrozby a pokusit se zvrátit, re-spektive zmírnit negativní trend, nebo naopak využít příležitosti dříve než ostatní a získat tím konkurenční výhodu. Dovednost přesně definovat a využít latentní příležitosti je jednou z těch, které odlišují leadery od následovatelů, úspěšné od neúspěšných. Absence komplexní analýzy makroprostředí je jistým omezením tohoto materiálu, nicméně neohrožuje dosažení základních cílů diplomové práce. Autor níže uvádí několik konkrétních příkladů využitých příležitostí, re-spektive případných hrozeb odvětví, příklady korespondují se zaměřením PEST analýzy.

Prvním příkladem využití legislativních změn k vybudování dobré pozice na nově vzniklém trhu je pohotové chování společnosti STEPA, s.r.o. (dále jen STEPA), která od roku 2005 vyvíjela nový produkt – kotoučky do digitálních tachografů. Od 1.5.2006 vstoupilo v platnost nařízení EP 561/2006 (AETR), které řeší režim řidičů při provozování vnitrostátní nebo mezinárodní dopravy v členských státech EU, Švýcarska, Norska, Lichtenštejnska a Islandu. Tato legislativní úprava zavádí povinnost zaznamenávat provoz vozidla na paměťovou kartu a na vyžádání vytisknou kontrolní sestavu. Digitální tachografy všech předních výrobců mají integrovanou tiskárnu s technologií přímého termotisku. Na připravované změny nejrychleji reagovala právě společnost STEPA, která ve spolupráci s dovozci digitálních tachografů vyvinula kotoučky s obchodním označením RTS. V době kdy se o tento tržní segment začali zajímat konkurenti, následovatelé, měla už společnost STEPA prohlášení výrobců tachografů o shodě, smluvně zavázané distribuční kanály, publikovala v odborných periodikách pro dopravce a získala podporu vlivného Sdružení automobilových dopravců ČESMAD BOHEMIA. Díky promptní reakci na chystané změny v legislativě se společnosti STEPA podařilo získat dominantní postavení v nově vzniklém segmentu, který se dodnes vyznačuje vysokou ziskovostí.

Dalším příkladem příležitosti, která pro výrobce papírových kotoučů vzešla z prostředí mimo jejich přímý vliv, nastala současně se zahájením výběru regulačních poplatků ve zdravotnictví (od 1.1.2008). Nově totiž vznikla potřeba tisku dokladu o zaplacení. Výrobci zařízení na automatizovaný výběr hotovosti (např. parkovací automaty) adaptovali tyto přístroje pro potřeby zdravotnických zařízení. Vznikl nový tržní segment, který vyžadoval atypické role papíru. Výrobce, který v tomto případě získal vedoucí postavení však nedokázal vystavět dostatečné bariéry, nicméně z prvenství profitoval alespoň do doby vstupu následovatelů.

Velmi specifickým příkladem vlivu makroprostředí na celé odvětví zpracování papíru je ten

z roku 2006, kdy největší americký výrobce termocitlivých papírů určených pro tisk v pokladních systémech POS, ale i pro další využití, začal s vývojem kvality, která neobsahovala změkčovadlo (plasticizer) Bisphenol A. Tuto kontroverzní chemikálii nahradila ve výrobním procesu látka 4-hydroxyphenyl sulfone, která se označuje jako Bisphenol S. Po několikaletém testování se společnost Appleton Papers, Inc. odhodlala využít tohoto, jak bude níže prokázáno, nevýznamného faktu k získání konkurenční výhody. Společnost využila médií, např. New York Times (NYTimes.com, [online]) k rozšíření varovných zpráv o nebezpečném Bisphenolu A. Kampaň byla vedena velmi agresivně a využila obav renomovaných společností o jejich image a značky – „*nebezpečná chemikálie BPA je ve významném množství zastoupena i v účtenkách, které dostáváte v řetězcích jako jsou Walmart, KFC, Whole Foods nebo Safeway, přičemž tato chemikálie může snadno penetrovat pokožkou do těla a způsobit závažná onemocnění*“. Appleton Papers ještě zesílil účinnost marketingové kampaně tím, že do papírů bez Bisphenolu A začal přidávat červená vlákna (podobná těm na ceninovém papíře), aby se každý zákazník mohl snadno vyvarovat nebezpečí, které pro něj „nezodpovědný“ obchodník představuje. Tato hysterie se velmi snadno přenesla ze zámoří na starý kontinent a to hlavně díky společnosti Recker&Schlingmann, která papíry Appleton dlouhodobě zpracovává. Ani seriózní vědecké studie, jako byla ta od University of Zurich – Centre for Xenobiotic Risk Research nedokázaly neopodstatněnou paniku zmírnit. V těchto studiích bylo mimo jiné například prokázáno, že i přes dvouhodinový kontakt s pokožkou proniklo do těla zkoumaného objektu 10.000krát nižší množství než je mezinárodně považováno za přípustnou denní dávku. Ze studie dále vyplývá, že pro dosažení ještě bezpečné denní dávky Bisphenolu A je zapotřebí manipulovat s 60.000 kusy pokladních dokladů. Paradoxem je, že firmou Appleton Papers používaná náhrada Bisphenol S má více méně podobné negativní účinky na lidský organismus i životní prostředí. Tato informace je odborné veřejnosti všeobecně známá, konkrétní zmínku lze nalézt třeba na stránkách Pacific Northwest Pollution Prevention Resource Center a to v přímé souvislosti s využitím této chemikálie v papírenském průmyslu.

Dnes se inovativním výrobcům podařilo vyvinout kvality, které místo Bisphenolů A nebo S, obsahují Urea deriváty. Nevýhodou inovovaných papírů je zatím jejich cena, která je až o pětinu vyšší než u původních kvalit. Například jenom německý řetězec ALDI zaplatí, kvůli kampani firmy Appleton Papers ročně až o 1 mil. € více. Řetězce tak obrátily svou pozornost k těmto nákladům a začaly podporovat výzkumné projekty, které by pomocí ICT mohly v budoucnu omezit potřebu papírových účtenek, což prozatím naráží na legislativní předpisy. Nicméně konečným důsledkem agresivní marketingové kampaně je potenciální hrozba pro celé odvětví zpracování papíru podélným řezáním. Nahrazení papírových dokladů elektro-

nickými se sice v současných technologických a legislativních podmínkách jeví jako velmi vzdálené realitě, avšak je na místě, aby se výrobní podniky připravovaly na podobný scénář, a u většiny z nich se tak už děje. Průmyslový trh má zrovnoprávnění elektronických a papírových dokladů už za sebou. Od 1. ledna 2013 totiž vešla v platnost novela měnicí zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty. Je to výsledek závazku České republiky harmonizovat k tomuto datu naší legislativu se směrnicí EU o elektronické fakturaci, konkrétně 2010/45/EU. Evropská komise odhaduje, že přijatá směrnice povede v následujících letech k úsporám 240 mld. EUR (zdroj, eProfil.cz », [online]). O podstatnou část z této sumy se scvrkne kapacita trhu papírenského průmyslu. Byť společnosti ALFA nehrozí žádné velké nebezpečí, neboť je pouze obchodní firmou, která nevlastní výrobní technologie, její vize už obsahuje impuls k diverzifikaci portfolia obchodovaných produktů.

Z uvedeného jasně vyplývá, že předvídaní vývoje poptávky, vzniku nových trendů, technologického vývoje či legislativního prostředí má pro podnik mimořádný význam a přímo ovlivňuje strategické rozhodování, které je kompetencí vrcholového managementu podniku. Dobrá rozhodnutí vyžadují dokonalé informace, nejlépe sesbírané, utříděné, analyzované a využívané v rámci funkčního marketingového informačního systému. Takový systém, jak bylo uvedeno výše, společnosti ALFA citelně chybí a jeho zavedení bude jedním z cílů marketingových plánů následujících období.

## **4.2 Marketingové mikroprostředí společnosti ALFA**

V této kapitole bude položen solidní základ pro závěrečnou část této práce, ve které autor navrhne konkrétní podobu marketingového programu včetně dílčích strategií pro jednotlivé cílové trhy. Postupným cílem je připravit podmínky ve smyslu předchozí věty sukcesivním rozbořením příslušných faktorů mikrookolí.

Odvětví je prostorem nejen kupujících, ale současně i prodávajících, dodavatelů, konkurence i veřejnosti. Optimální je tedy zkoumat všechny jeho faktory, nicméně vzhledem k relativně bezvýznamnému vlivu veřejnosti na společnost ALFA<sup>10</sup>, tento faktor autor záměrně opomine. Analýza odvětví je velice často provedena na půdorysu modelu pěti sil Michaela Portera.

### **4.2.1 Pozice zkoumaného trhu v rámci papírenského odvětví**

Předmětem zájmu zkoumání je specifické odvětví zpracování papíru podélným řezáním. Výstupem této výrobní operace je papír v roli, který má v závislosti na použité vstupní surovi-

---

<sup>10</sup> Nově vzniklý mikropodnik zaměstnávající 3 osoby (u nichž 2 jsou zároveň majiteli), operující v pronajatých prostorách.

ně a jejich chemicko-fyzikálních vlastnostech různé využití. Všechny produkty typologicky spadají mezi průmyslové výrobky, které jsou určeny pro další zpracování anebo pro další podnikatelské aktivity. To má podstatný význam pro jakékoliv další marketingové úvahy a rozhodnutí. Je evidentní, že ve fázi analýzy charakteru cílových trhů bude firma uvažovat pouze čtyři z pěti základních typů, neboť logicky nelze na spotřebitelském trhu identifikovat žádnou poptávku. Velmi omezená je i poptávka po řešených produktech na trzích typu státní zakázky.

Průmyslový trh bude v případě společnosti ALFA trhem primárního zájmu, nicméně jak bude prokázáno níže, charakter poptávky umožňuje, a omezené schopnosti podniku vyžadují, zapojení dalších mezičlánků do marketingové distribuční cesty. Proto jedním z cílů marketingového plánu, který se odrazí i v nastavení dílčí strategie distribuční politiky, bude realizace logistických opatření směřující ke zvýšení schopnosti obsluhy trhu.

#### **4.2.2 Analýza konkurence**

Konkurence je faktor mikroprostředí, který má bezesporu velkou váhu a do jisté míry podmiňuje marketingové možnosti firmy. Význam tohoto prvku je umocněn tím, že společnost ALFA v podstatě vstupuje na trh s novými ambicemi a plány, které jsou ukotveny v její nově se formující marketingové strategii.

Každý podnik nacházející se v konkurenčním prostředí musí být dnes schopen nejen popsat a porozumět tomuto prostředí, ale umět předvídat jeho vývoj, jen ti nejlepší pak tento vývoj určují. Okolo leaderů odvětví se pak formuje skupina více či méně úspěšných následovatelů.

Přestože je dnešní evropský trh dokonale propojený a za konkurenční prostředí je třeba považovat minimálně středoevropský region a Německo, autor se omezí pouze na zkoumání nejvýznamnějších rezidentních konkurentů, a to proto, že žádný z velkých evropských výrobců nepůsobí na českém trhu přímo, ani prostřednictvím výhradního obchodního zastoupení. Důvody jsou relativně malá kapacita českého trhu, jazyková bariéra a vyšší nároky na distribuční systém. Velcí evropští výrobci se soustředí na boj o nadnárodní obchodní řetězce, které volí globální přístup k výběru dodavatelů. Ty pak zahrnují spotřebu českých a slovenských obchodních domů do agregovaných tendrů celého řetězce a pro všechny země jejich působnosti je vybrán jediný dodavatel. Konkurenci evropských leaderů jsou čeští výrobci vystaveny primárně v segmentu „*GLOBÁLNÍ ŘETĚZCE*“, přičemž z výrobně kapacitních důvodů se celoevropských tendrů ve většině případů ani neúčastní.

Výše popsané neznamena, že by ostatní segmenty trhu papírových kotoučků byly bez zahraniční konkurence. Jedná se však o konkurenci regionálního významu, která obsluhuje vy-

brané segmenty trhu, které jsou více citlivé na cenu a naopak méně citlivé na různé dimenze kvality produktu. Typickým příkladem je slovenský výrobce REZPA, s.r.o., který dodává své produkty na český trh prostřednictvím velkoobchodu PRESSTO Trend, s.r.o. nebo polská společnost Delta Paper d.o.o., která se snaží působit na celém trhu a soustředí se na velkoobchodní prodejce. Obdobně je kapacita trhu saturována z Maďarska, Německa i Číny. Avšak ani tyto subjekty nebyly zahrnuty do naší analýzy konkurence, neboť jednotlivé tržní podíly těchto firem jsou velmi malé a navíc nelze potřebné účetní údaje získat. Analyzovat tak budeme společnosti s největšími tržními podíly – STEP A, s.r.o., EPOS, s.r.o. a KRPAFORM, a.s.<sup>11</sup>, které jsou výrobními podniky bez zahraniční kapitálové účasti. Autor se zaměří na vybrané ukazatele finanční analýzy, definování tržního podílu a marketingovou i obchodní strategii.

#### **4.2.2.1 Finanční analýza jako zdroj informací o konkurenci<sup>12</sup>**

Finanční analýza je bezesporu klíčovou součástí většiny strategických úvah každého podniku. Autor v této kapitole využije účelově vybraných elementárních metod finanční analýzy, ke zpracování podpůrných informací o konkurenčním prostředí. Cílem je získat základní informace o síle hlavních konkurentů, tržních podílech nebo jejich ziskovosti, a to s využitím analýzy stavových veličin, analýzy trendů, poměrových ukazatelů i modelů zahrnujících soustavu ukazatelů.

Pro každého z hlavních byly zpracovány níže uvedené ukazatele výkonnosti a poměřeny s výsledky, kterých dosahoval podnik jednotlivce (zpřehledněno v Příloze A):

- vlastní kapitál – hledisko finanční síly a stability;
- analýza vývoje a struktury tržeb za poslední tři účetní období;
- rentabilita tržeb, obchodní marže.

Smyslem není předložit komplexní finanční analýzu, ale vzít v úvahu sílu a finanční zdraví konkurence i její pozici a podíl na trhu. Tyto informace představují jedno z východisek volby strategie pro dílčí cílové trhy. Užitečné je i porovnání zjištěných parametrů výkonnosti konkurence s vlastními hodnotami. Autor pracuje s následujícími omezeními. Dostupné účetní závěrky jsou sestaveny k 31.12.2011, ty aktuální, za účetní období 2012 nebyly v době zpracování této kapitoly přístupné. U všech tří hlavních konkurentů nelze vztáhnout rentabilitu tržeb ani výši obchodní marže přímo k sortimentu papírových kotoučků tak, aby bylo možné následně porovnat s výkonností společnosti ALFA Výroba a prodej papírových kotoučků jsou různě významnou součástí obchodních aktivit zkoumaných subjektů. U společnosti

---

11 Názvy podniků dále už bez zkratk právní formy podnikání.

12 Zdroj informací: Obchodní rejstřík a Sbirka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]

KRPAFORM je tento podíl zdaleka nejnižší, neboť tržby z prodeje papírových kotoučků se podílí na celkových příjmech firmy asi jen z jedné třetiny. Společnosti STEPA a EPOS mají výrobu a prodej papírových kotoučků jako nosnou a ostatní příjmy z prodeje zboží jsou menší, přičemž zejména EPOS obchoduje stejný sortiment, který i vyrábí. Důvodem jsou technologická omezení výrobních zařízení. Pro přehlednost jsou vybrané ukazatele uspořádány v Příloze A, komentář následuje.

Výše vlastního kapitálu se u sledovaných podniků pohybuje v rozmezí od 35 mil. Kč do 55 mil. Kč. Za dvě desetiletí existence vybudovaly všechny tři podniky stabilní kapitálové zázemí. Velmi rozdílné jsou však míry zadluženosti v každé firmě. Nejnižší míru zadlužení vykazuje EPOS, když cizí zdroje tvoří méně než 10 % celkových zdrojů využívaných k podnikání. Takto výrazná disproporce mezi vlastními a cizími zdroji u společnosti EPOS může být způsobena i zřetelným odklonem od výrobní činnosti a většinu zaměřením na obchodní aktivity, což vyplývá z rostoucího a již převažujícího podílu obchodovaného zboží na celkových příjmech. Společnost STEPA svou zadluženost kontroluje okolo hranice považované za optimum. V roce 2009 byla zadluženost III. Stupně 55 %, o rok později 43 % a v roce 2011 klesla na úroveň 33%. Tento vývoj odpovídal investičním aktivitám společnosti. Míra zadluženosti firmy KRPAFORM vykazuje mírně rostoucí trend, avšak více znepokojivá je její relativně vysoká úroveň. Hodnota blízká 70% podílu cizích zdrojů na objemu celkových aktiv je pro výrobní podnik rozhodně nežádoucí. Pokud by hodnota zadluženosti pokračovala v nastoupeném trendu může v budoucnu ohrozit i samotnou existenci podniku. Přinejmenším je vysoký podíl cizích zdrojů zneklidňujícím signálem pro věřitele a jistě ovlivňuje úrokovou míru za kterou si je podnik schopen půjčovat další zdroje.

Vývoj tržeb konkurenčních firem není nijak dramatický. Každý z konkurentů je na trhu více než 20 let a za tak dlouhou dobu si každý vybudoval silnou pozici a pevné obchodní vazby na své klíčové zákazníky. Za poslední 3 roky se na trhu neudála žádná zásadní inovace, která by umožnila skokový nárůst potenciálního trhu, nebo naopak která by znamenala posun produktu do fáze úpadku. Ekonomická krize sice způsobila dílčí změny v nákupním chování spotřebitelů, avšak žádný výrazný odklon od spotřeby rychloobrátkového zboží nebyl zaznamenán a nákupní potenciál segmentů „ŘETĚZCEI“ i „REGIONÁLNÍ ŘETĚZCE“ nedoznal významných změn. Mezi negativní jevy které ovlivnily poptávku lze zařadit pokles kursového sázení na pobočkách sázkových kanceláří ve prospěch on-line sázek, což významně omezilo spotřebu papírových kotoučků v tomto segmentu.

Z pohledu celkových tržeb má dominantní postavení společnost KRPAFORM. Firma je zároveň členem největšího českého papírenského holdingu s ročním obratem blízkým se hranici



2 mld. Kč, na kterém se KRPAFORM podílí v průměru 250 mil. Kč. Takový příjem je 2,5 krát vyšší než dosahuje druhý konkurent v pořadí STEPA. Avšak je třeba připomenout, že produktová skupina „*Papírové kotoučky*“ generuje jen necelou třetinu celkových příjmů. Přesnější obraz o velikosti tržního podílu každého z hlavních konkurentů poskytují kvalifikované odhady prodeje v následujícím odstavci. U všech tří výrobních podniků je překvapivě vysoký podíl tržeb z nakupovaného zboží na celkových příjmech. U společnosti EPOS je tento podíl už druhé účetní období převažující. Tržby ve sledovaném období výrazně rostly jen firmě EPOS, mírný růst zaznamenala společnost KRPAFORM, STEPA stagnovala.

Ukazatel rentability tržeb udává kolik haléřů zisku přináší firmě jedna koruna tržeb. Do čitatele zlomku se zpravidla dosazuje jedna z kategorií zisku, většinou to bývá EBIT, EBT, EAT, případně zisk po zdanění navýšený o úroky. Literatura doporučuje pro vyloučení vlivu rozdílné kapitálové struktury srovnávaných podniků použít kategorii zisk před úroky a zdaněním. Nicméně tento přístup v našem případě naráží na zkreslení způsobené tvorbou a čerpáním zákonných rezerv. Jejich tvorba je prováděna na vrub nákladů, a to znamená, že tvořené rezervy snižují výsledek hospodaření ve sledovaném účetním období. Čerpání rezerv je naopak ve prospěch výnosů, tedy výsledek hospodaření se zvyšuje. Prakticky to při výpočtu ukazatelů rentability znamená změnu čistého zisku, tedy čitatele zlomku. Právě manipulace s položkou G. Výkazu zisku a ztráty „*Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti*“ způsobuje hlavně u společnosti KRPAFORM značnou diskrepanci v letech 2009 a 2011. Účetní období 2010 bylo z pohledu změny položky rezerv a opravných položek víceméně neutrální, zatímco v roce 2009 byly vytvořeny rezervy ve výši 12.460 tis. Kč, a v roce 2011 došlo k jejich čerpání ve výši -26.185 tis Kč – z toho 17.311 tis Kč nevyčerpaná rezerva na opravy rozpuštěna do hospodářského výsledku účetního období. Pro snazší porovnatelnost výsledků bude do čitatele zlomku zavedena hodnota hrubého rozpětí a to jak pro zjištění efektivity vlastních výkonů, tak i pro srovnávání obchodní marže u nakupovaného zboží. Toto pojetí rentability tržeb nezohledňující fixní náklady a správní režii připouští i řada publikací. V hodnocení rentability tržeb si nejlépe vede společnost STEPA, která je dlouhodobě schopná prodávat vlastní výkony i nakoupené zboží s nejvyšší obchodní marží, respektive s nejvyšším hrubým rozpětím. Obě hodnoty oscilují okolo hranice 30 % což lze s ohledem na charakter odvětví považovat za mimořádný úspěch. Podobné výsledky vykazuje i společnost EPOS. Společnost KRPAFORM za nimi výrazně zaostává, což je způsobeno hned několika faktory. Prvním z nich je distribuční politika podniku, která je až příliš zaměřená na síť smluvních distributorů. To sice umožňuje pohodlné rozšíření produktů až k těm nejmenším zákazníkům a to v rámci všech regionů, avšak na druhou stranu taková distribuční strategie reprezentuje určitá omezení přímého

prodeje a v neposlední řadě nepříznivě ovlivňuje výši obchodní marže. Druhým faktorem je charakter zboží nakupovaného za účelem dalšího prodeje. Zatímco společnost EPOS nakupuje inovativní a sofistikované produkty, které přesahují možnosti vlastních technologií, ale i technologické možnosti ostatních rezidentních výrobců, KRPAFORM dováží masovou produkci, kterou kvůli vysokým nákladům vlastní výroby nedokáže konkurenceschopně vyrábět. Konkurenční tlak nutí podnik prodávat nakupované zboží s menší než 10% hrubou obchodní marží, což je dlouhodobě neudržitelné. U společnosti STEPA je situace obdobná jako u firmy EPOS. Nákupy zboží se zaměřují na výrobně technologicky náročné produkty nebo na rozšíření sortimentu velkoobchodu papírem a obalovým materiálem, který je součástí podnikatelských aktivit podniku. Distribuční politika je více promyšlená a zaměřená výhradně na koncového zákazníka, což se pozitivně odráží v dosahované rentabilitě tržeb za prodej výrobků i nakoupeného zboží. Společnost ALFA má v porovnání s leadery trhu relativně slušnou pozici. Hrubá obchodní marže dosahovaná podnikem jednotlivce byla ve třech sledovaných letech v rozmezí 17 %-19,5 %. V konkurenčním srovnání je obchodní marže ALFA sice výrazně nižší než u společností STEPA a EPOS, nicméně její rozdíl oproti marži, které dosahuje KRPAFORM je v pozitivním směru signifikantní. Přičteme-li k tomu řádově nižší fixní náklady a správní režii, tak má ALFA dobré předpoklady k dalšímu růstu.

Výše uvedené skutečnosti mohou svádět k formulaci nepodložených závěrů a k nepřipustné generalizaci. Té by se autor dopustil, kdyby získané výsledky nekriticky přijal a přisoudil jim neomezenou vypovídací hodnotu. Mohlo by se například zdát, že společnost STEPA, která oproti KRPAFORM dosahuje o patnáct procentních bodů vyššího hrubého rozpětí, vykazuje díky obchodním schopnostem podstatně vyšší zisk. Avšak účetní výkazy tuto domněnku nepotvrzují. Pokud je zohledněn počet pracovníků (který je u obou podniků velmi podobný) a dán do poměru s celkovou přidanou hodnotou, tak zjištěná přidaná hodnota na pracovníka je v roce 2011 u obou podniků téměř identická a v letech 2009 a 2010 výrazně vyšší ve prospěch společnosti KRPAFORM. Výše obchodní marže bude tedy nejspíš souviset s rozdílným zacílením obou podniků. Zatímco STEPA se snaží zaměřovat i na výrobu náročnějších výrobků a prodej koncovému zákazníkovi, KRPAFORM volí strategii masové produkce a na lidské zdroje nenáročný prodej přes zprostředkovatele. Obě strategie charakterizuje jak jiná výše nákladů na prodej, tak samozřejmě i rozdílné možnostmi ve výši obchodní marže.

#### **4.2.2.2 Obchodní a marketingová strategie hlavních konkurentů**

Již z předchozích odstavců vyplynuly některé závěry o marketingové a obchodní strategii každého ze tří hlavních konkurentů. Lze tedy shrnout nejviditelnější rysy těchto strategií.

Společnost KRPAFORM je výrobní podnik jehož hlavním výrobním programem jsou tabulační papíry a specifický typ polygrafie zaměřené na „pre-print“ pro tisk hromadně zpracovaných dat. Typickým produktem jsou výpisy z bankovních, spořicích nebo jiných účtů. V této produktové řadě volí firma přímou distribuční strategii. Zdaleka jiná je situace u dalších dvou produktových řad – tabulační a kopírovací papíry a papírové kotoučky. U těchto jednoznačně převládá distribuční strategie zahrnující jeden nebo i více mezičlánků. Tato strategie vedla k úplnému pokrytí trhu, rychlé reakci pro konečné uživatele a byla i nákladově efektivní. Se vstupem České republiky na jednotný evropský trh se projevila nízká výrobní produktivita a se změnou cenové hladiny papírenských výrobků prudce poklesly ukazatele rentability. Nicméně společnost vytrvala ve svém systému až dodnes a její příjmy jsou rovněž více než z 90% generovány segmentem „*WHOLESALE*“. Společnost STEPA krátce poté co se cenová úroveň propadla zahájila radikální změny v distribuci jejich výrobků. Se změnou systému bylo spojeno i značné rozšiřování výrobkového programu. STEPA založila velkoobchodní společnost a vybudovala uzavřený vertikální distribuční systém. Své výrobky se snaží dodávat konečnému spotřebiteli společně s tisíci dalších komplementárních produktů. Firma se tak stala konkurentem těch podniků, které byly v minulosti jejími odběrateli. Hlavním cílovým trhem společnosti STEPA je celý hlavní segment „*RETAIL*“ a dílčí segmenty „*SYSTÉMY*“ a „*REKLAMNÍ AGENTURY*“<sup>13</sup>, kterým firma svým velkoobchodním prodejem nekonkuruje. Podobným směrem se vydala i společnost EPOS, která také provozuje vlastní velkoobchod, avšak na rozdíl od společnosti STEPA cílí ve větší míře na výklenky. Je snadné si povšimnout, že distribučními strategiemi podniků odpovídají i ukazatele rentability tržeb. O náročnosti a nákladech distribučních politik konkurentů pak vypovídá například přidaná hodnota na pracovníka, která je u KRPAFORM i STEPA víceméně stejná a to i přes výrazný rozdíl v obchodní marži.

Marketingové aktivity společnosti KRPAFORM jsou velmi omezené a v zásadě nediferencované. Výroba je zaměřená na masovou produkci, technologický a inovační potenciál je na velmi nízké úrovni. Toto tvrzení se opírá o zveřejněné výroční zprávy kde se uvádí, že společnost KRPAFORM se za poslední tři účetní období nevěnovala žádným aktivitám v oblasti výzkumu a vývoje. Navíc ani neinvestovala žádné finanční prostředky do výrobního zařízení. Dosud poslední investicí do výrobní technologie byl nákup rotačního tiskového stroje SPRINT v roce 2003.

Společnost STEPA aplikuje zcela odlišným přístup. Produktové portfolio je velmi široké a firma aktivně pracuje na dalším rozšiřování, avšak při využití stávajících výrobních techno-

---

13 V příloze C je tento segment zahrnut v souhrnném segmentu výklenků, označen jako „*OSTATNÍ*“

logií. Firma cílí výhradně na koncové zákazníky a své produkty přizpůsobuje potřebám jednotlivých segmentů trhu. Výroba technologicky nenáročných výrobků je vhodně doplněna širokou škálou inovativních výrobků. Firma velmi pozorně sleduje nové požadavky, vyhledává potenciální trhy a zajímá se i o výklenkové trhy kde realizuje vysokou marži. V oblasti výzkumu a vývoje je firma aktivní. Jedná se o projekty, které mají ještě více diverzifikovat portfolio produktů při využití stávající technologie. Firma rozšiřuje spektrum zpracovávaných surovin a k papíru různých kvalit přidává umělé fólie, kovové fólie, textilie nebo pěnový PE.

Společnost EPOS je velmi podobně zaměřena jako STEP A. Ze všech tří konkurentů klade nejmenší důraz na masovou produkci. Ještě ve větším měřítku se zaměřuje na koncové zákazníky a výklenkové trhy. Velmi silné postavení má v segmentech bankovní sektor, doprava a zdravotnictví. Společným rysem těchto segmentů je relativně nižší citlivost na cenu, což podporuje i menší konkurenční tlak v těchto segmentech. V mnoha ohledech se jedná o technologicky náročnější výrobky vyžadující moderní výrobní technologie, kterými nedisponuje žádný český výrobce. Jak se EPOS postupně více zaměřuje na tyto vysoce rentabilní nakupované produkty roste i podíl nakupovaného zboží na celkových příjmech podniku. V posledních letech dokonce překročil hranici 50 % a je u sledovaných firem zdaleka nejvyšší. Výzkum a vývoj vlastních produktů podobně jako u společnosti KRPAFORM není aktivní. V rozvaze nenalezneme ani žádné investice do dlouhodobého majetku.

#### **4.2.2.3 Hrozba vstupu nových konkurentů**

Jednou z hrozeb Porterova modelu je i potenciální nová konkurence. Z dosavadního zkoumání trhu vyplývají následující dílčí závěry, které mají podstatný vliv na pravděpodobnost vzniku nové konkurence:

- Odvětví zpracování papíru se vyznačuje všeobecně nižšími hodnotami rentability.
- Produkt papírové kotoučky je standardizovaný, možnosti inovace produktu jsou omezené na výklenky trhu.
- Z pohledu konceptu životního cyklu produktu lze uvažovat fázi zralosti, případně stagnace.
- Na trhu existují nevyužité výrobní kapacity, a to jak tuzemské, tak zahraniční.
- Za poslední 3 roky ukončili výrobní činnost dva menší regionální výrobci, přičemž firma Cellox, s.r.o. zahájila vlastní výrobu teprve v roce 2007.
- Všichni zmínění výrobci jsou na trhu více než 20 let.
- Bariéry vstupu je třeba vnímat ve dvou rovinách. Pořízení konkurenceschopné výrobní

technologie představuje náklady v řádu milionů Kč, a to lze považovat za relativně bezvýznamnou překážku pro potenciální nové konkurenční výrobce. Daleko závažnější je nemožnost realizace úspor z rozsahu, které jsou pro udržení na trhu při nízké úrovni rentability odvětví nezbytné.

Přestože jsou bariéry vstupu do odvětví překonatelné, nelze díky rentabilitě tržeb, povaze produktu a nasycenosti trhu předpokládat vstup nového konkurenta, výrobce na trh. Pravděpodobnější je naopak odchod některého z regionálních výrobců z odvětví a to vlivem stále se zostřujícího konkurenčního boje. Vstup nových konkurentů ve smyslu obchodního zastoupení zahraničních výrobců nelze vyloučit a to zejména ze dvou důvodů. Tím prvním je převis kapacit v sousedních zemích<sup>14</sup> způsobený investicemi v době konjunktury a následným prudkým oslabením poptávky nástupem ekonomické krize. Druhým důvodem je relativně vyšší cenová úroveň ve srovnání s okolními zeměmi, zejména Polskem a Maďarskem.

### **4.2.3 Analýza portfolia zákazníků**

Cílem této kapitoly je analyzovat portfolio zákazníků společnosti ALFA, jejich podíly na celkových příjmech podniku, definovat klíčové zákazníky a jejich přínos pro firmu a případné hrozby, které plynou z jejich vyjednávací síly.

Většinu informací k provedení základního rozboru poskytne informační ekonomický systém podniku jednotlivce. Zkoumána byla data z účetního období 2011. Některé proměnné ovlivňující výkonnost podniku však ekonomický informační systém neumí generovat. Jsou jimi například loajalita zákazníků nebo jejich spokojenost. Pro účely této diplomové práce bude analyzována struktura zákazníků s využitím základních segmentačních kritérií uvedených níže v textu. Dále tržby za jednotlivé skupiny zákazníků, jak v absolutním vyjádření tak i procentním podílem na celku. Informační ekonomický systém umožňuje i sledování obchodního rozpětí, respektive hrubé marže. Pomocí vah lze stanovit i průměrnou hrubou marži předchůdce. Pro stanovení síly zákazníků je sledováno rozložení tržeb a tržní podíly největších zákazníků. Grafické vyjádření provedené analýzy je zpracováno v Příloze B, komentář zpracován v následujících odstavcích.

#### **4.2.3.1 Portfolio zákazníků a jejich výnosnost**

V celkovém počtu 195 zákazníků, kteří v roce 2011 zrealizovali alespoň jeden nákup bylo zachyceno následující rozložení. Naprostá většina, téměř 80 % (155) zákazníků se řadí do segmentu „*RETAIL*“. Jedná se tedy o konečné spotřebitele, zpravidla POS, ovšem jak bude

<sup>14</sup> Platí samozřejmě nejen pro sousední země, ale pro celou Evropu a v širším pojetí pro globální ekonomiku.

prokázáno níže, jedná se převážně o velmi malé zákazníky. Zastoupení odběratelů, kteří nakupují zboží za účelem dalšího prodeje je co do počtu výrazně nižší. Mezi zákazníky je po 12 velkoobchodech „OFFICE“ a „OBALY“, 11 odběratelů se řadí do segmentu „SYSTÉMY“. V kategorii „OSTATNÍ“ je zahrnuto 5 subjektů.

Zdaleka jiné je rozložení „sil“ v oblasti příjmů za jednotlivé skupiny zákazníků. Výraznou asymetrii vykazuje zejména segment „RETAIL“, který je tvořen 80% zákazníků, avšak generuje pouze 9 % tržeb podniku. Do této skupiny jsou zařazeny i nákupy malých firem přes elektronický obchod, kde hodnota objednávky je typicky v řádu několika tisíců Kč. Podnikateli, fyzické osobě, se nepodařilo navázat obchodní vztahy s žádným z větších zákazníků, konečných spotřebitelů. Největší roční objem tržeb je v této skupině pouze 114 tisíc Kč. Jednou z příčin může být i právní forma podnikání, která je pro vyjednávání s velkými rezidentními a hlavně nadnárodními podniky, značným handicapem. Naprostá většina příjmů plyne podniku z prodeje zboží dalším prostředníkům (91 %).

Za kritérium výnosnosti zákazníka se obecně (u výrobních podniků) považuje krycí příspěvek<sup>15</sup>. U fyzické osoby provozující obchodní činnost se jako vhodná proměnná nabízí rozdíl mezi nákupní a prodejní cenou, nebo-li obchodní rozpětí (hrubá obchodní marže). V našem konkrétním případě, kdy je k zákazníkům přistupováno nediferencovaně (tzn. nevznikají žádné dodatečné náklady na udržení a rozvíjení vztahu s vybranými zákazníky) je obchodní rozpětí, respektive hrubá marže, s jistou aproximací i měřítkem výnosnosti zákazníka. Variabilní náklady na vyřízení obchodního případu jsou považovány za víceméně stejné, alespoň pro zákazníky z řad velkoobchodů nebo velkých koncových zákazníků. Odlišné variabilní náklady vykazují obchodní případy realizované přes e-shop prostřednictvím zásilkové služby. Vyšší nákladovost je zohledněna v obchodní příirážce, proto hrubá marže u segmentu „RETAIL“ vykazuje hodnoty, které jsou v porovnání s ostatními segmenty zhruba dvojnásobné.

#### **4.2.3.2 Vyjednávací síla zákazníků**

Pokud podnik chce znát míru nepostradatelnosti odběratelů, případně jejich vyjednávací sílu, pak musí napříč tržními segmenty hledat entity, které signifikantně ovlivňují prosperitu podniku ve stejném směru, ať už pozitivně či negativně. Následně je žádoucí využít například Paretova pravidla nebo metody ABC pro rozdělení zákazníků do skupin podle jejich významu. Je vhodné poznamenat, že hodnota zákazníka pro podnik není totéž co ziskovost, či obecněji dosahovaná hrubá marže. Hodnota zákazníka je širší pojem zahrnující i přínosy nefinanční povahy.

---

<sup>15</sup> Terminologicky přesněji – příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku.

Na první pohled do grafického vyjádření analýzy v Příloze B, vykazuje rozložení příjmů podniku jednotlivce za rok 2011 abnormální asymetrii. S využitím Paretova pravidla byly získány následující výsledky: 20 % zákazníků generuje 95,1 % příjmů a 91,2 % celkového obchodního rozpětí. Z toho logicky vyplývá, že pokud bude podnik ALFA hledat skupinu klíčových zákazníků, bude postačovat analýza přínosů prvních třiceti odběratelů. Tak značná asymetrie rozložení příjmů zakládá závažný problém existenční závislosti podniku na několika málo zákaznících, což je stav, který je nutné v krátkém časovém období poměrně razantně řešit. Na tuto skutečnost zareaguje autor dále v textu.

Subtilněji několik poznámek k výše uvedené asymetrii a předpokládané vyjednávací síle odběratelů:

- Prvních pět (*TOP5*) zákazníků vytváří 63,5 % celkových příjmů a 49,4% podíl na celkové hrubé marži.
- Prvních deset (*TOP10*) zákazníků se na celkových příjmech podílelo 84,8 %, jejich podíl na hrubé marži byl 72,1 %.
- Třicet, co do tržeb, největších zákazníků (*TOP30*) drží 93,0% podíl na tržbách a generuje 88,8 % celkové hrubé marže.
- Subjekty nakupující přes e-shop (77 zákazníků) přispělo k celkovým tržbám za rok 2011 pouze 0,75 %. Příspěvek vyjádřený podílem na celkové hrubé marži je téměř 2%.

Jak bylo výše v tomto odstavci naznačeno, síla největších odběratelů plynoucí z jejich podílu na celkových příjmech podniku je pro společnost nemalou hrozbou. Naopak marginální jsou pro podnik obchody uzavřené přes webové rozhraní. Zjištění, že více než třetina zákazníků přináší jen 0,75 % tržeb bude bráno v potaz při tvorbě marketingových programů.

#### **4.2.3.3 Spokojenost a loajalita zákazníků**

Vznikající firma bohužel nezdědila žádné informace vztahující se ke spokojenosti zákazníků. Ve většině firem – podniků jednotlivce není tento důležitý parametr sledován a vyhodnocován. Z účetních záznamů však lze vytvořit zjednodušený obraz toho, jak je podnik schopen udržet si svoje zákazníky. Už bylo řečeno, že v meziročním srovnání (2010-2011) došlo k poklesu tržeb o 9 %. To bylo způsobeno snižující se konkurenceschopností zapříčiněnou závislostí na tuzemských výrobcích, kteří nadbytečné obchodní mezičlánky začali pod vlivem zmíněných okolností vytlačovat.

V roce 2011 nakoupilo jen o 11 odběratelů méně, avšak firmu jich opustilo celkem 39, naopak 28 odběratelů navázalo s firmou spolupráci. Ztráta téměř jedné pětiny zákazníků vypa-

dá hrozivě, přestože jde z velké části o ztrátu zákazníků, kteří využili služeb zásilkového obchodu a objednali prostřednictvím e-shopu. Pět zákazníků patřilo do segmentů zprostředkovatelů a jejich odchod se podílel téměř na celém 9% poklesu příjmů firmy. Alarmující je, že příčiny odchodu těchto zákazníků nejsou přesně známy. Navíc s nimi není udržován kontakt a nejsou vytvářeny podmínky pro jejich návrat.

#### **4.2.4 Dodavatelé – partnerství s leaderem v odvětví**

Klíčovým impulzem ke vzniku společnosti ALFA byla právě změna dodavatele, která s sebou přinesla příležitost k formování nové pozice firmy na trhu. Jestliže předchozí koncepce podnikání fyzické osoby byla založena na spolupráci s rezidentními výrobci, tak zásadní změna spočívající v uzavření partnerství s evropským leaderem odvětví naopak staví firmu ALFA do role rovnocenného konkurenta českých výrobců. Tento posun je do jisté míry vynucen okolnostmi a je logickým a jediným možným krokem k zachování podniku, neboť jedním z dopadů ekonomické recese, která způsobila mimo jiné i převis nabídky s následným poklesem cen, je tlak na racionalizaci (zkracování) distribučního řetězce. V geografických podmínkách českého trhu je přítomnost prostředníka, který nepřidává do procesu obsluhy zákazníků dodatečnou hodnotu či užitek, ale pouze a jenom provádí neprofesionální distribuci zboží, dlouhodobě neudržitelná. To koneckonců potvrzují i údaje z účetního ekonomického systému podniku jednotlivce, kde meziročně<sup>16</sup> došlo k poklesu průměrné hrubé marže o téměř tři procentní body a zároveň k poklesu tržeb o více než 9 %. Aktuální vyjednané nákupní ceny pro začátek strategické spolupráce zvyšují (při současných prodejních cenách) obchodní rozpětí o 8 %. Takto podstatný růst obchodního rozpětí se samozřejmě pozitivně promítne do ziskovosti podniku. Mimo to se rozšiřuje spektrum tržních příležitostí, a to jednak z titulu nižších nákupních cen, ale také díky technologické vyspělosti a kapacitním možnostem výrobce. Avšak o rodícím se partnerství s německým výrobcem nelze hovořit jen v superlativech. Již v úvodní části byl zmíněn fakt, že se společnosti nepodařilo vyjednat exkluzivitu alespoň pro český trh. Formu spolupráce lze označit jako obchodní zastoupení bez oboustranných závazků. Tento stav není optimální hned z několika důvodů. Neposkytuje dostatečnou jistotu pro marketingové aktivity, zejména pak pro marketingovou komunikaci, neboť je velmi riskantní začít budovat pozici firmy jako obchodního zástupce konkrétního výrobce bez smluvní jistoty. Další nevýhodou je nemožnost zcela kontrolovat umístění produkce výrobce na trhu, čímž může docházet k soupeření o jednoho zákazníka a zbytečné redukci marže. V neposlední řadě není

---

<sup>16</sup> V letech 2010 – 2011.



smluvně stanovena výše cen a obecné principy jejich tvorby<sup>17</sup>, což znesnadňuje střednědobé plánování. Z pohledu německého výrobce představuje počáteční objem společnosti ALFA podíl na stávající produkci v řádu setin procenta. Z toho lze vyvozovat závěr, že vyjednávací pozice firmy bude v úvodu spolupráce velmi slabá. Avšak v tomto případě se nejedná o klasický vztah dodavatel – odběratel, ale o rodící se strategickou spolupráci, která má blíž ke vzorci výrobce – obchodní zastoupení a to i přes výše uvedené formální nedostatky. Německý výrobce má zájem o vstup na český a slovenský trh, které jsou sice kapacitně méně významné, avšak jsou přitažlivé díky již zmíněné vyšší průměrné cenové úrovni ve srovnání s ostatními státy v regionu.

Německá firma FRANZ VEIT GMBH je evropským leaderem odvětví. Její úspěch je založen na jasné strategii, která spočívá v cenovém vůdcovství. Firma má jasnou vizi, která ji směřuje do pozice úzce výrobně specializovaného výrobce. Masivní investice do nejmodernější výrobní technologie a značné úspory z rozsahu umožňují firmě naprostou koncentraci na výrobní činnost. Na maximální úroveň automatizovaná výroba vykazuje až osmkrát vyšší produktivitu práce než je dosahována u českých výrobních podniků. Jasná strategie firmy se odráží ve všech nástrojích marketingového mixu firmy. Přestože firma exportuje až 60 % své produkce, exportní oddělení má pouze tři pracovníky. Výrobce svěruje odpovědnost za distribuci jejich produktů vybraným partnerům pro jednotlivé evropské i mimoevropské trhy. Vytváří tak silná partnerství, ve kterých je zkombinován vysoký výrobní potenciál s dokonalou znalostí místních trhů a osobními kontakty.

### **4.3 Analýza trhu**

Jeden z hlavních problémů před kterými firma ALFA stojí, a který bude do jisté míry ovlivňovat zvolené marketingové nástroje a metody je fakt, že působí na trzích, které lze považovat za komoditní. To je koneckonců problém, který hrozí většině produktů určených pro B2B trhy, ale nejen těm. Komoditizace je strašákem i všech marketingových specialistů, kteří připravují svůj mix pro spotřební trhy. Trefně se na toto téma v jednom svém, na mnoha místech citovaném, příspěvku do Financial Times vyjádří profesor Bruce Greenwald (zdroj: Schrage, [online]): *"Všechny velké inovace se časem stanou komoditami, tedy běžnými produkty, u nichž zákazníka zajímá jedině cena"*. V případě nabízených produktů, papírových kotoučků je tendence ke komoditizaci výrazně podpořena samotnou podstatou těchto produktů. Produkty jednotlivých výrobců lze jen těžko rozlišit. Standardem je obal z hnědé vlnité lepenky s jednoduchým označením typu a počtu kusů v balení. Informace o výrobci, případně distribu-

---

<sup>17</sup> Změna cen je v podobných smlouvách podmíněna změnou cen vstupů (suroviny, práce, energie).

torovi, jsou často kvůli zapojení mnoha článků v distribučním řetězci záměrně vynechány. Nicméně i v rámci tohoto (téměř) „komoditního“ trhu lze definovat jeho sourodé a navzájem se lišící segmenty. Segmentace je prvním ze tří klíčových nástrojů tvořící páteř marketingu, která umožňuje firmám vymezit jejich příležitosti v jednotlivých částech trhu. Po vyhodnocení atraktivity segmentů činí každá firma rozhodnutí o tom, které z nich se stanou jejich cílovým trhem. Tvorba marketingové nabídky je pak taktickou disciplínou a vyvrcholením celého procesu STP<sup>18</sup>. V následujících kapitolách budou zpracovány první dva kroky, segmentace a výběr cílového trhu. Ještě předtím je vhodné uvést několik základních charakteristik trhu, mezi které Blažková (2007, s. 56) například řadí:

- velikost trhu;
- vymezení trhu;
- míra růstu trhu;
- atraktivita trhu;
- vývoj a predikce poptávky;
- tržní trendy.

Většina informací k vymezení trhu a jeho velikosti už je uvedena v předchozích kapitolách. Nejširší vymezení, reprezentované výrobním programem partnerské společnosti FRANZ VEIT GMBH může znít: trh papíru, kartonů, lepenky, PE, PP, bublinkových folií a dalších materiálů navíjených do rolí. K základní charakteristice svého výrobního programu používá německý výrobce slogan „*Role v hlavní roli*“. Obchodní aktivity společnosti ALFA jsou specializované na trh papírenských výrobků navíjených do rolí, zejména pak na materiály pro technologie přímého termotisku, termotranferového tisku, laserového i jehličkového tisku. Velikost takto popsaného trhu je odhadována na přibližně 5500 tun.

O atraktivitě každého trhu nejvíce vypovídají ukazatele rentability, případně odhadované tempo růstu. Problematika rentability je zpracována výše v textu. Obecně všechny ukazatele rentability jsou pro papírenský průmysl jako odvětví nižší než průměrné. Míra růstu zkoumaného trhu je odvozená především od spotřebitelské poptávky. Od roku 2009 trh stagnuje až mírně klesá.

Tržní poptávka se odvíjí od spotřebitelské poptávky, pohybuje se tedy plynule a bez dramatických výkyvů. K výraznému růstu by mohlo dojít v souvislosti s obnovením povinnosti zajistit evidenci plateb prostřednictvím registrační pokladny ve smyslu zákona č. 494/2006 Sb., o registračních pokladnách. Tato povinnost evidence plateb prostřednictvím registrační

---

18 Segmentation (segmentace) – Targeting (tržní cílení) – Positioning (tržní umístování)

pokladny, která měla vejít v platnost k 1.1.2008, však byla ještě v legisvakační lhůtě zrušena. Naopak k prudkému oslabení poptávky může v budoucnosti dojít technologickým a legislativním vývojem ve smyslu kapitoly 4.1.

#### **4.4 Segmentace trhu**

Konečným smyslem veškerých snah podniku o vymezení trhu není jen identifikace a dokonalý popis všech přítomných segmentů, ale volba právě jen několika těchto segmentů, jejichž obsluha přispěje k naplňování taktických i strategických cílů podniku. Volba cílových trhů je všeobecně považována za proces, který následuje segmentaci a je součástí strategického marketingu. To ale neznamená, že by cílové trhy podnik volil na mnoho let dopředu bez možnosti změn. Jedním z mnoha impulsů k adaptaci zacílení podniku jsou například realizované investice, které jsou pochopitelně součástí strategického řízení podniku. Avšak adaptace strategie cílení podniku může být podmíněna i změnami, které jsou mimo dosah vlivu podniku. V našem konkrétním případě je žádoucí revidovat cílové trhy hned ze dvou důvodů. Za prvé zacílení podniku jednotlivce, na které nově vznikající firma navazuje, nepředcházet žádný analytický proces, mimo to zacílení nevykazuje logické vazby na přednosti podniku. Za druhé, a to je ještě podstatnější, došlo k signifikantnímu rozšíření tržních příležitostí, ať už díky nižším vstupním cenám zboží, technologickému vybavení nového dodavatele nebo změnou právní formy podnikání, která je daleko příznivější co do příležitosti vstupu do smluvních obchodních vztahů se středními a velkými podniky<sup>19</sup>.

Aktuální strategií společnosti ALFA je výrazné zvýšení podílu na trhu produktové řady POS. Záměr proniknout na trhy „*Vstupenky a řízení toku přicházejících klientů*“ a „*Speciální role pro průmyslové využití*“ souvisí s dlouhodobým záměrem firmy a není předmětem tvorby marketingového plánu na období do konce roku 2013. Dále v tomto textu už bude řešena převážně problematika tohoto trhu, na kterém má společnost ALFA vybudovanou slibnou výchozí pozici.

##### **4.4.1 Trh papírových kotoučků pro POS**

Typickými subjekty, které tvoří převažující část poptávky na trhu produktové řady POS jsou maloobchodní prodejci rychloobrátkového a spotřebního zboží, sázkové kanceláře, čerpací stanice, dopravci nebo stravovací a restaurační zařízení. Takových prodejních míst vybavených zařízeními tisku dokladů různé povahy je obrovské množství. V meziodvětvovém

---

<sup>19</sup> Uzavírání smluv fyzické osoby s velkými podniky nebrání žádné legislativní překážky. Jedná se spíše o psychologický faktor nerovnocenného partnerství.

srovnání velikosti trhu, ve smyslu absolutního počtu subjektů na straně poptávky patří k těm největším, avšak ve finančním vyjádření je poptávka relativně méně významná.

Prvním a zásadním kritériem segmentace, které rozdělí celý potenciální trh na dva neslučitelné segmenty, bude způsob využití produktu. První skupinu tvoří koneční spotřebitelé (obchodní místa – segment bude dále označován termínem „*RETAIL*“). Druhou skupinou jsou odběratelé, kteří využívají produkt k dalšímu prodeji jako součást své komplexní nabídky (segment bude dále označován termínem „*WHOLESALE*“). Další kritérium je roční nákupní potřeba, která vypovídá o atraktivitě segmentu a koresponduje s citlivostí segmentu na cenu. V Příloze C je uvedena segmentace právě podle roční nákupní spotřeby, neboť je pro náš podnik nejvíce vypovídající. Další kritéria už jen charakterizují segmenty II. úrovně, přičemž tyto identifikační a reakční charakteristiky mohou mít pro jiný účel segmentace klíčový význam, výběrově:

- frekvence nákupů – nároky na logistiku;
- typická hodnota objednávky ve finančním vyjádření;
- proces výběru dodavatele;
- citlivost na cenu;
- míra ovlivnitelnosti rozhodování komunikačními nástroji;
- specifické požadavky na produkt.

Pomocí takových kritérií lze popsat a identifikovat homogenní skupiny zákazníků. Příkladem může být segment „*RETĚŽCI*“. Logistické nároky subjektů tohoto segmentu jsou velmi malé. Běžná je nižší frekvence obchodních případů o značné nominální hodnotě. To považujeme v rámci trhu za velmi specifické nákupní chování. Taková kombinace je pro potenciální dodavatele vysoce atraktivní. Dalším prvkem charakterizujícím tento segment je mimořádně velká roční nákupní spotřeba (obvykle nad 5 mil. Kč.) Nákupní rozhodování je kritérium, které má pro volbu cílových trhů velký význam. Konkrétně u nadnárodních řetězců je běžným standardem, že rozhodnutí o nákupu je řízeno centrálně a nákupní proces provází značně komplikovaná fáze výběru dodavatele, která často vrcholí elektronickou reverzní aukcí. Citlivost obchodních řetězců na jednotlivé složky marketingového mixu vyplývá z výše popsaných skutečností. Nároky na distribuci jsou nízké, naopak citlivost na cenu je zpravidla mimořádně vysoká. Požadavky na produkt jsou většinou velmi konkrétní, řada obchodních řetězců dnes vyžaduje papír bez bisphenolů, případně s certifikátem FSC, což diskvalifikuje importéry čínských produktů, kteří jsou cenově velmi agresivní. Možnosti komunikovat výhody nabídky firmy jsou velmi omezené, nákupní rozhodnutí prakticky neovlivňují. Smyslem aktivit

v tomto směru je být součástí okruhu potenciálních dodavatelů a zajistit si tak možnost účasti ve výběrovém řízení.

Význam segmentačních kritérií odpovídá účelu, za kterým je trh segmentován. Na konci procesu musí být vždy takové segmenty, které lze přijatelnou adaptací jednotlivých nástrojů marketingového mixu obsluhovat. Tato omezení vycházejí z racionálního zohlednění ekonomických logistických, technologických i lidských možností firmy. Z těchto okolností může například vyplynout, že segment „*GLOBALNÍ ŘETĚZCE*“ z důvodu skutečnosti, že nákupní rozhodnutí je činěno zpravidla na globální úrovni, stojí mimo potenciální trh řešeného podniku. Velké a silné nadnárodní řetězce považují za logické jednat o dodavatelských podmínkách pouze s výrobcí a nastavují podle toho i zadávací dokumentaci výběrového řízení. Další, z pohledu možností společnosti, extrémní situací jsou požadavky zákazníků na průběžné zásobování značného množství prodejních respektive obchodních míst širokým, více či méně souvisejícím sortimentem, přičemž papírové kotoučky netvoří rozhodující podíl na celkové ceně dodávky. Za těchto okolností volí většina kupujících nákupní strategii minimalizující celkové náklady nákupu, tedy náklady nejen finanční, ale i transakční. Tito zákazníci jsou pak obsluhováni velkoobchodními firmami, které pro společnost ALFA představují segment „*WHOLESALE*“ Menšinová část tohoto segmentu pak ignoruje transakční náklady a vyhledává nejnižší nabídky od různě specializovaných dodavatelů. Jak bude prokázáno dále, je tento způsob výrazně menšinový a vytváří tak určitý mikrosegment trhu, v Příloze C označený „*MALÁ POS*“.

## **4.5 Interní faktory podniku**

Zaměření se na vlastní schopnosti, kompetence a přednosti je elementárním předpokladem pro většinu úvah o směřování podniku. Analýza vnitřního prostředí napoví podniku ALFA kde hledat svou konkurenční výhodu na které lze vystavět úspěšné marketingové programy pro cílové trhy. Podněty které vyústí z této kapitoly se stanou základem pro analýzu S-W. Faktorů, které lze zkoumat je velmi mnoho, ty důležité autor předkládá v podobě silných a slabých stránek podniku v matici SWOT, která je Přílohou C diplomové práce. Na tomto místě autor uvádí zhodnocení vlivů vybraných faktorů jako jsou:

- finanční zdroje podniku;
- lidské zdroje;
- vztahy se zákazníky;
- náklady podniku;

- silné a slabé stránky nabídky.

Finanční možnosti podniku jednotlivce, který postupuje své aktivity nově vznikající společnosti s r.o. jsou přiměřené k realizovanému objemu obchodu. Peněžní fondy fyzické osoby však na podnik nepřechází, a tak financování provozu a potenciálního růstu podniku bude jedním z kritických problémů. Jedinými zdroji k zahájení činnosti jsou aktuálně základní kapitál společně s mimořádnými vklady společníků. Možnosti bankovního úvěrování nově vzniklé společnosti jsou v prvním roce existence prakticky nulové. Velmi podobná je situace s možnostmi získat obchodní úvěry od dodavatelů. Na druhou stranu jakékoliv obchodní vztahy s případně novými zákazníky budou vynuceně (pod tlakem konkurenčního prostředí) zahrnovat obchodní úvěrování ze strany ALFA. Tato nesnadná finanční situace, která provází většinu právě vzniklých podniků klade značné nároky na kompetence finančního managementu<sup>20</sup>. Případný růst tržního podílu musí být korigován, neboť růst objemu obchodu nutně vytváří tlak na rozšiřování oběžných aktiv. Jejich nekontrolovaný růst může způsobit potíže s cash flow, vyústit ve ztrátu kreditu, nebo vést až k předlužení podniku následně k jeho zániku.

Schopnosti managementu jsou pro podnik určujícím zdrojem a potenciální konkurenční výhodou. Podobně lze uvažovat i o řadových zaměstnancích, i když ti jsou najímáni a řízeni managementem, který tak má na jejich kvalitu podstatný vliv. Společnost ALFA disponuje ve svých počátcích kvantitativně velmi omezenými zdroji. Podnik má tři zaměstnance a velká část pracovních činností potřebných k zajištění chodu firmy spočívá na jeho majitelích. Kapacita časového fondu majitelů je vyčerpána často administrativní rutinou namísto manažerských činností, bez kterých se žádný podnik myslící na svoji budoucnost neobejde. Přitom z kvalitativního hlediska se kompetence majitelů mohou stát spíše silnou stránkou podniku, neboť se v daném odvětví pohybují mnoho let a mají celou řadu cenných osobních kontaktů, které jsou v obchodních vztazích nepostradatelné.

Vytváření, rozvoj a udržování vztahů se zákazníky jsou činnostmi, kterým má obchodní firma věnovat velkou pozornost. Už předchozí kapitoly naznačily, že podnik má v péči o zákazníky značné rezervy. Přístup k zákazníkům je nediferencovaný, neprobíhá zjišťování jejich spokojenosti a nejsou udržovány vztahy s odběrateli, kteří od firmy odešli ke konkurenci. V této důležité oblasti firma jednoznačně selhává. Přihlédne-li se k omezené kapacitě lidských zdrojů ve smyslu předchozího odstavce, pak je nezbytně nutné zpracovat koncepci diferencovaného řízení vztahů se zákazníky. Jen tak lze směřovat omezené zdroje na zákazníky, kteří představují pro podnik nejvyšší hodnotu. Se schopností řídit vztahy se zákazníky<sup>21</sup> úzce souvi-

---

20 V našem konkrétním případě mikropodniku přímo na majitele firmy.

21 Tím mohou být myšleny jak stávající zákazníci, bývalí, tak i potenciální.

sí problematika sběru, vyhodnocování a užití marketingových informací různé povahy, viz výše zmíněný MIS.

Obecně je cenová politika firmy určována faktory interními a externími. U komoditních trhů, ke kterému má zkoumaný trh velmi blízko, převládají faktory externí a nebýt asymetrických informací, bariér vstupu a dalších imperfekcí byla by cena pro firmu zcela vnějším parametrem. Z toho lze snadno usoudit, že kritickou oblastí konkurenceschopnosti je nákladovost podniku. Ta je u výrobních firem ovlivněna především produktivitou práce a úsporami z rozsahu. Schopnost německého výrobce (obchodního partnera) konkurovat v celosvětovém měřítku je příležitostí, ze které se v případě pozitivního rozvoje vztahu může stát silná stránka společnosti ALFA. Předpokladem k tomu, aby z této přednosti dokázala těžit je zachování výhody nejnižších provozních i osobních nákladů v porovnání s konkurencí a schopnost racionalizovat (zkrátit) distribuční cestu ke koncovému spotřebiteli.

Firma ALFA má šanci adaptovat svou marketingovou strategii převzatou od podniku jednotlivce, který nastavil základní parametry nabídky, která přestože nevycházela z marketingového plánovacího procesu, přinášela jistý ekonomický prospěch. Protože nově vzniklá společnost je v uvozovkách následnickou organizací, není vhodné a ani prospěšné vytvářet zcela odlišnou hodnotovou propozici. Avšak je opodstatněné strategické úvahy minimálně aktualizovat a korigovat, a to především s ohledem na výstupy z marketingové situační analýzy. A nakonec celému komplexu marketingových nástrojů, kterými firma přistupuje k trhu vtisknout koncepční rámec.

## 5 Targeting

Ve druhé fázi strategického marketingového plánování se přistupuje k volbě cílového trhu. Obecně platí, že tento proces je na trzích B2B v porovnání s těmi spotřebitelskými méně komplikovaný. Každopádně se předpokládá, že před zahájením taktiky si je podnik velmi dobře vědom své konkurenční výhody, silných a slabých stránek, stejně jako příležitostí a hrozeb plynoucích z faktorů mimo vliv podniku a to vše ve vztahu k cílovému trhu. Tato kapitola směřuje právě k definování konkurenční výhody podniku a volbě cílových trhů, tedy konkrétních segmentů, které se podnik rozhodne obsluhovat a to právě proto, že koncentrace na tyto segmenty mu přináší nejlepší možné zhodnocení jeho konkurenční výhody. Následně už autor přikročí ke stanovení marketingových cílů pro plánované období, které vycházejí ze všeobecných firemních cílů vyjádřených v premisách společnosti ALFA (viz kapitola 3.1).

### 5.1 Konkurenční výhody společnosti ALFA

K definování konkurenční výhody může být využito matice porovnávající relativní náklady a stupeň diferenciací produktu. Přestože je matice velmi jednoduchá a nabízí jen čtyři varianty, jde o základní a velmi potřebné nasměrování podniku k subtilnějším úvahám o jejich konkurenčních výhodách. V našem případě, kdy je řešena nově vzniklá firma a její první marketingový plán, je pohled na kvadranty matice nezbytný. Z informací, které jsou ze situační analýzy k dispozici je zřejmé, že společnost ALFA má v porovnání s konkurencí relativně nízké náklady. Pozice firmy v matici tedy bude zřejmě v její pravé části. Každá firma logicky touží po umístění v pravém horním kvadrantu matice detekující výjimečný úspěch, avšak stupeň odlišení produktu společnosti ALFA od konkurenčních nabídek je velmi nízký. To platí obecně pro celé odvětví, a tak i když se marketingovými nástroji autor pokusí nabídku firmy co nejvíce odlišit, rozhodně ji však z povahy produktu nebude možné umístit do horní poloviny matice znamenající vysoký stupeň odlišení.

Matice nalezení konkurenční výhody poskytuje jen základní směr dalším úvahám a jedná se skutečně o rozlišení nejhrubšího zrna. Není vyloučeno, že v některých segmentech bude nabídka společnosti natolik jedinečná, že bude firma v daném segmentu dominovat<sup>22</sup>, a to alespoň po nějakou dobu. Z toho mimo jiné vyplývá, že proces hledání konkurenční výhody musí být nutně propojen s volbou cílových trhů. Jinými slovy, konkurenční výhoda je závislá na povaze segmentu. Lapidárně řečeno, konkurenční výhoda vyplývající z vůdcovství

---

22 Týká se především výrobních podniků s vysokým inovačním potenciálem.



v nejnižších nákladech je v segmentu, jehož poptávka je náročná na technologicky vyspělé produkty s mimořádnými požadavky na individuální přístup a obsluhu, jen těžko realizovatelná. Taková konkurenční výhoda bude pravděpodobně nejvíce vyhovovat poptávce segmentu zaměřeném na masovou produkci, který se spokojí s nediferencovaným přístupem.

## **5.2 Volba konkurenční výhody ve vztahu k cílovému trhu**

V rámci předmětného trhu POS autor v Příloze C definoval několik vrstev tržních segmentů. Základní členění bylo provedeno na úrovni „*RETAIL*“ a „*WHOLESALE*“. Už tento stupeň diferenciací na trhu, který má mnohé komoditní rysy, považuje autor pro tvorbu marketingového programu za dostatečný<sup>23</sup>. Ačkoliv jsou oba tržní segmenty velmi odlišné, nelze je označit za strategické ve smyslu Kumarova konceptu 3V a vytvářet tak pro každý segment separátní hodnotovou síť, neboť na oba segmenty lze aplikovat sadu totožných klíčových faktorů úspěchu. Přesto, že se marketingové strategie jednotlivých nástrojů mixu pro tyto dva klíčové segmenty budou lišit prakticky ve všech komponentách, bude přístup tzv. mělké diferenciací pomocí přístupu 4P dostatečný. Nejméně bude třeba adaptovat samotný fyzický produkt, kde jen v ojedinělých případech<sup>24</sup> je použito nestandardní suroviny zpravidla s certifikátem FSC či BP-free. Diferenciací je pak provedena hlavně prostřednictvím komunikačních aktivit a volbou distribučních cest.

Ve vztahu ke zvolenému cílovému trhu, který tvoří dva segmenty (dílčí trhy) je nyní třeba pojmenovat hlavní přednosti podniku, kterých bude chtít na cílovém trhu využít ke splnění marketingových cílů. Prakticky všechny hlavní přednosti podniku byly rozebrány v kapitole 4.5. Interní faktory podniku, avšak stupeň jejich důležitosti nebyl explicitně vyjádřen. Definování konkurenčních výhod je úzce spojeno s analýzou vnitřních zdrojů a schopností podniku. Rozbor těchto klíčových kompetencí položil základ pro zpracování S-W matice, kterou využijeme společně s dalšími informacemi z předchozích kapitol, k identifikaci relevantních a specifických předností podniku. Za tyto lze označit:

- Dokonalá znalost českého i evropského trhu a velké množství osobních kontaktů.
- Vedoucí postavení v nízkých nákladech.
- Strategické partnerství s jedním z leaderů evropského trhu.
- V rámci českého trhu mimořádná hloubka sortimentu (včetně certifikátu FSC).

---

23 V reálné praxi jsou odlišné požadavky téměř každé organizace, zohlednění těchto potřeb by však v našem případě nebylo ekonomicky racionální.

24 Platí výhradně pro segment „*RETÉZCEI*“

## 6 Cíle marketingového plánu na rok 2013

Určení hlavních marketingových cílů pro plánované období je dalším logicky navazujícím krokem v sekvenci činností směřujících k dosažení cílů této diplomové práce. Rozhodování o cílech, které jsou náročné a přitom reálné a splnitelné vyžaduje velké množství informací. Podstatou správně stanovených cílů by mělo být to, jak využít unikátních zdrojů podniku a jeho klíčových kompetencí při realizaci příležitostí vycházejících z okolí podniku, nebo naopak způsob využití silných stránek k odvrácení hrozícího nebezpečí. Pro období kalendářního roku 2013 si společnost ALFA klade následující cíle:

### ***Zisk 15% tržního podílu na cílovém trhu***

Globálním cílem podniku, který se objevuje ve vizi společnosti je získání vedoucího postavení na trhu POS do konce roku 2015. Dílčím cílem pro plánované období je dosáhnout alespoň 15% podílu na cílovém trhu, přičemž takový podíl je v absolutním vyjádření reprezentován objemem 800 tun/rok. S ohledem na skutečnost, že podnik jednotlivce zobchodoval v roce 2011 přibližně 180 tun, jedná se o cíl velmi náročný nikoliv však nereálný. Prodejní plán na rok 2013 pracuje s novými vstupními cenami, které otevírají nové obchodní příležitosti v objemově atraktivních segmentech „RETĚZCEI“, „TOP OFFICE“, „TOP OBALY“. Plány v oblasti prodeje pocházejí z reálného plánovacího procesu, který zpracoval management společnosti ALFA.

### ***Při plánovaném růstu objemu udržet obchodní marži na stávající úrovni***

Hrubá obchodní marže podnikatele – fyzické osoby, dosáhla v roce 2011 hodnoty těsně nad 17 %. Cílem společnosti ALFA je tuto úroveň zachovat i při plánovaném růstu tržního podílu. Přestože se jedná o náročný cíl, podmínky pro jeho splnění byly částečně vytvořeny tím, že vyjednané nákupní ceny zboží jsou po změně dodavatele a uzavření strategické spolupráce s německým výrobcem v průměru o 8 % nižší. Další opatření, které přispěje k dosažení cíle spočívá v optimalizaci distribuční strategie podniku, což jinými slovy znamená vynechání prostředníků a růst obchodní marže.

### ***Optimalizovat distribuční strategii podniku***

Tento cíl je ryze komplementární, neboť jeho naplňování podporuje i dosažení předchozího cíle zaměřeného na výši obchodní marže. Jako samostatný byl zvolen proto, že distribuční strategie<sup>25</sup> je slabou stránkou mající velkou váhu. Analýza portfolia zákazníků odhalila, že rovných 91 % všech příjmů je realizováno v segmentu „WHOLESALE“. Tak vysokou míru

---

25 Distribuční strategie předchozího podniku jednotlivce není zpracována, články distribučního řetězce jsou voleny nahodile.

zprostředkování lze obhájit snad u výrobce, nikoliv však u firmy, která je sama obchodním mezičlánkem na nepřímé distribuční cestě. Tyto skutečnosti vedly k již zmíněným snahám rezidentních výrobců o vytlačení podniku jednotlivce z trhu a k následnému poklesu příjmů i obchodní marže. Situace, která byla z pohledu existence podniku dlouhodobě neudržitelná byla částečně vyřešena uzavřením strategického partnerství, nicméně z mnoha dalších důvodů, které zazní dále v textu, je žádoucí podíl v obou segmentech cílového trhu lépe vybalancovat. Racionálním cílem, který opět vychází z prodejního plánu podniku je pokles míry zprostředkování na 65% podíl na celkových tržbách.

### ***Zachování finanční stability a konkurenční výhody podniku***

Smyslem tohoto cíle je prostřednictvím kompetentních manažerských technik eliminovat potenciální hrozbu, kterou představuje rychlé tempo příjmů podniku nesoucí s sebou rapidní nárůst potřeby oběžných aktiv. Schopnost ekonomického subjektu dostát svým závazkům prostřednictvím jejich úhrady v peněžních prostředcích, je jednou ze základních podmínek úspěšné existence podniku v tržních podmínkách. Měřitelnost udržování finanční stability podniku je zprostředkována ukazateli likvidity. Měřit a řídit je třeba především pohotovou a okamžitou likviditu<sup>26</sup>. Doporučené hodnoty likvidity se v odborné literatuře mírně liší. Pro podnik ALFA jsou v této oblasti řízení nastaveny následující cíle:

- Ukazatel pohotové likvidity v rozmezí 0,7-1,0.
- Ukazatel okamžité likvidity udržovat v intervalu od 0,2 do 0,5.

Udržením konkurenční výhody se rozumí neustálá kontrola vedoucího postavení v nejnižších nákladech. S plánovaným růstem příjmů budou růst i náklady podniku a to jak provozní, tak osobní. Je však nezbytné, aby při současném růstu obou výsledkových veličin nevznikala mezi nimi nežádoucí disproporce. Veličiny, které je nutné sledovat a korigovat jsou především výkonová spotřeba, přidaná hodnota a podíl osobních nákladů na přidané hodnotě. Hodnoty, kterých společnost ALFA dosahuje jsou pouze dílčími stavy účetního období a jsou zkresleny okolnostmi neveřejné povahy. Avšak i s tímto omezením lze stanovit cílové hodnoty pro rok 2013:

- Dosáhnout přidané hodnoty na pracovníka ve výši 700 tis. Kč.
- Stabilizovat podíl osobních nákladů na přidané hodnotě pod úroveň 33 %.

Porovnání s hlavními konkurenty na cílovém trhu by vzhledem k odlišné typologii podniků bylo zavádějící, nicméně pro informační úplnost se podíl osobních nákladů na přidané hodnotě

---

<sup>26</sup> Běžná likvidita zahrnuje i zásoby, jejichž stanovená a systematicky řízená výše je předpokladem k fungování podniku, jehož jednou z hlavních funkcí je skladování zboží v dostatečném rozsahu pro uspokojení požadavků odběratelů.

u konkurenčních výrobních podniků pohybuje okolo dvou třetin a přidaná hodnota na pracovníka okolo 460 tis. Kč.

### ***Zahájení procesu příprav implementace CMR a MIS***

Systém jakým doposud pracoval podnik jednotlivce se zákazníky je naprosto nevyhovující a výše v textu bylo několikrát poukázáno na nedostatek kompetence v této oblasti. V oblasti práce s marketingovými informacemi podnik nevyvíjel zatím žádné aktivity, což je u této právní formy podnikání dosti častým jevem. Se změnou právní formy podnikání a s náročnými cíli, se kterými podnik vstupuje do roku 2013, by měla tato oblast doznat výrazných změn. Zavedení CRM a MIS je opět cílem komplementárním a to ke všem předcházejícím. Eventuálně je možné tyto cíle ztotožnit s kategorií *Kritické faktory úspěchu* a to proto, že představují klíčové oblasti jejichž efektivní nastavení zajistí firmě úspěšnou existenci v konkurenčním prostředí a dopomůže ke splnění globálních cílů podniku.

Marketingový plán pro rok 2013 tedy obsahuje pět náročných cílů jejichž dosažení bude podmíněno vhodným marketingovým programem včetně dílčích strategií marketingového mixu. Je zřejmé, že k dosažení hlavních cílů marketingového plánu bude nutné splnit desítky dílčích a postupných cílů. Jejich výčet je však na tomto místě nepatřičný, neboť už zasahuje do implementační části marketingového plánu kterou tento materiál neřeší. V akčním programu se cíle rozpadají na aktivity (úkoly), které jsou ohraničeny trojimperativem projektu. Jedná se tedy o poslední článek posloupnosti: strategie – taktika – operativní řízení.

## **6.1 Základní marketingová strategie**

Volba marketingového strategie už sama vyplývá ze závěrů již dříve učiněných. Jedná se tedy v podstatě o stanovení zřetelného integračního prvku následných dílčích strategií jednotlivých nástrojů marketingového mixu. Jinými slovy v každé rozpracované taktice by se měla základní marketingová filozofie odrazit a navíc přispět ke splnění stanovených cílů. Ze všech výše prezentovaných a zkoumaných faktorů jasně vyplývá, že společnost ALFA volí konkurenční (Porterovu) strategii nákladového vůdcovství. To ovšem apriori nevylučuje přirozené snahy podniku o odlišení vlastní nabídky od konkurence. Pozitivní odlišení v kvalitě výrobků nebo mimořádné péči o klíčové zákazníky je konkurenční výhodou, která zase podporuje loajalitu zákazníků. Tento atribut zvyšuje hodnotu zákazníka pro firmu a v pozitivním směru ovlivňuje její ziskovost. To znamená, že zdaleka ne všechny marketingové aktivity nad rámec masového přístupu musí nutně vést k odklonu od strategie nejnižších nákladů<sup>27</sup>. Ovšem

---

<sup>27</sup> Peter Drucker (1986) dokonce výdaje na marketing a inovace nepovažuje za náklady v pravém slova smyslu, nýbrž za výsledkotvorné faktory. Náklady pak představují všechny ostatní výdaje podniku.

podobná marketingová opatření musí být realizována selektivně a v duchu minimalizace nákladů, tedy co nejefektivněji, aby nebyla narušena elementární strategie spočívající v nejnižších nákladech. V intencích strategie CRM se tak nejspíš bude jednat o masovou personalizaci či kastomizaci, nikoliv však o diferencovanou kastomizaci, kdy podnik spolupracuje se zákazníkem na vytváření hodnoty přesně odpovídající jeho individuálním potřebám. Je nutné opět připomenout a zdůraznit, že charakter trhu a specifický produkt jsou velmi blízko tomu, co je označováno jako komoditní. Cenová elasticita poptávky po produktu jedné firmy je vysoká, alespoň co se týká objemově významných segmentů cílového trhu. Pokud nebudou brány v úvahu výklenky, které jsou co do velikosti segmentu marginální, tak všichni hlavní hráči jsou ve větší či menší míře nuceni volit strategii co nejnižších možných nákladů. Avšak leader v nejnižších nákladech je na trhu pouze jeden, proto volba této strategie musí být opodstatněná, jinak podnik riskuje neúspěch.

Vhodnost této strategie pro společnost ALFA spočívá ve výchozích předpokladech, které má v porovnání s konkurencí daleko nejlepší, což dosvědčují například ukazatele přidané hodnoty nebo přidané hodnoty na pracovníka. Navíc hodnotová síť, neboli to jak podnik poskytuje (předává) hodnotu, je u naší firmy ke strategii nákladového vůdcovství relativně nejblíže, a to především díky hodnotové propozici svého předchůdce – podniku jednotlivce. Dalším argumentem je fakt, že strategický partner, kterého firma na českém trhu zastupuje, úspěšně realizuje strategii nejnižších nákladů na evropském trhu. Lze tedy připustit, že se jedná o strategii, pro společnost ALFA vhodnou a efektivní a přejít k vypracování podpůrných marketingových programů.

## 7 Marketingové programy – strategie zaměřené na prvky marketingového mixu

Poslední logický celek diplomové práce obstará už výhradně problematika taktického marketingu. Po analytické části a strategických úvahách je na řadě zpracování marketingového programu, který je reprezentován strategickými operacemi s nástroji marketingového mixu ve vztahu k cílovému trhu. Zatímco v analytických činnostech je možné využít podporu standardizovaných a prověřených metod a modelů, návrh dílčích strategií pro prvky marketingového mixu je v podstatě tvůrčí práce marketérů. Postup sestavení mixu nelze nikterak generalizovat, i když je pravdou, že v rámci jednotlivých odvětví lze vyzorovat určité univerzálie. Nicméně výsledná podoba mixu je vždy originální dílo, neboť každý podnik má jiné interní podmínky, odlišné cíle a především jinou představu o tom, jak jich dosáhnout. Jestli podnik nastoupil tu správnou cestu k dosažení toho co si vytyčil, se začíná projevovat až po implementační fázi v rámci procesů kontroly a měření.

Cílem následujících kapitol je rozpracovat výrobkovou, cenovou, distribuční a komunikační politiku společnosti ALFA pro cílový trh. Dále určit velikost marketingových výdajů pro dosažení stanovených cílů a jejich rozdělení mezi jednotlivé nástroje marketingového mixu. Důraz bude kladen na rozdíly v nastavení jednotlivých nástrojů tak, aby co nejvíce vyhověly dvěma cílovým segmentům „*RETAIL*“ a „*WHOLESALE*“. Všechny konkrétní návrhy a opatření však budou vycházet z integrující strategie nákladového vůdcovství.

### 7.1 Výrobková politika podniku

Jestliže na spotřebitelských trzích je diferenciací a umístění produktu pro marketéry velkou výzvou, pak v mnoha odvětvích na trzích B2B jde často o nezvládnutelný boj s komoditizací. Zkoumané odvětví podélného řezání papíru a jeho zvolené cílové segmenty jsou učebnicovým příkladem trhu ovládaného racionálním kupujícím, který vyžaduje jen standardní produkt bezchybně si plnící účel ke kterému je určen a nejnižší možnou cenu. Při pohledu na všeobecně známé Kotlerovo schéma komplexního produktu a jeho tři úrovně, se faktory diferenciací hledají jen velmi obtížně. Jádrem užitku je banální, představuje ho tisk pokladního či jiného dokladu. Rozhodně nelze hovořit o plnění či dokonce překračování očekávání uživatele, splnění jeho tužeb, nebo snad spojovat použití výrobku konkrétního výrobce s otázkou prestiže. Takové úvahy vyznívají až ironicky, nicméně tím autor jasně poukazuje na základní odlišnost

průmyslových a spotřebitelských výrobků. Inovace produktu přichází v úvahu jen se změnou technologie tisku nebo vznikem nové potřeby tisku dokladů.

### 7.1.1 Kvalita produktu

Kriterium kvality produktu už lze s jistým omezením využít k odlišení vlastní nabídky od konkurence. Na českém, potažmo evropském trhu jsou přítomny v zásadě dvě velmi rozdílné kvality papírových kotoučků. První skupinou jsou produkty evropských výrobců z evropských surovin, druhou, zatím velmi odlišnou skupinou, jsou importy asijských papírenských výrobků, případně surovin, které jsou pak zpracovány na území starého kontinentu. Kvalita importovaného zboží a surovin z Asie má značný rozptyl, neboť jen čínských výrobců, kteří exportují na evropský trh jsou řádově desítky. Obecně však platí, že v posledních letech došlo k signifikantnímu posunu v kvalitě směrem vzhůru. V minulosti převládaly papírenské produkty, které svou velmi nízkou úrovní kvality poškozovaly tiskové jednotky pokladních systémů a dalších zařízení. V ojedinělých případech pak dokonce docházelo i k negativním vlivům na zdraví uživatelů, neboť se objevily i papírenské výrobky obsahující zakázaný chlór. Pod vlivem těchto zkušeností se stal český trh velmi konzervativní v přístupu k papírovým kotoučkům pocházejícím z Asie, a tak i díky tomu je podíl těchto importů na českém trhu téměř zanedbatelný. Tomuto stavu samozřejmě nahrává i relativně bezvýznamná velikost českého trhu. Společnost ALFA obchoduje produkty velmi dobré kvality, avšak oproti rezidentním výrobcům tento samotný fakt nezakládá žádnou konkurenční výhodu, neboť její výrobky, stejně jako výrobky hlavních konkurentů, jsou trhem všeobecně akceptovány jako kvalitní ve smyslu často citované definice Josepha M. Jurana – „*kvalita je vhodnost výrobku k užití*“. Co však lze označit za zdroj konkurenční výhody je schopnost nabídnout produkty vyrobené v certifikovaném systému FSC. Certifikátem FSC se zatím nemůže pochlubit žádný z rezidentních výrobců. Na druhou stranu je nutné připustit, že zájem platit více za společensky odpovědný přístup k přírodním zdrojům není zrovna charakteristickou vlastností českých podniků a tomu také odpovídá poptávka po takových produktech. Poptávka se zatím koncentruje v nadnárodních obchodních řetězcích, což je segment který byl pro předchozí podnik jednotlivce mimo dostupný trh. S novou právní formou podnikání a silným zahraničním partnerem se možnosti jak zaujmout určitý podíl na tomto segmentu rozšířily. Schopnost nabídnout výrobky označené logem FSC lze označit za přechodnou konkurenční výhodu, kterou bude nutné na cílovém trhu vhodným způsobem komunikovat. Bohužel v segmentu, který označujeme jako „*WHOLESALE*“ nemá zmíněná kompetence prakticky žádný význam.

### 7.1.2 Návrh konkrétních opatření v produktové politice

Předpoklad implicitně obsažený v mnoha předchozích kapitolách o specifickém produktu a velmi omezených možnostech jeho diferenciaci<sup>28</sup> byl nyní potvrzen. Označit papírové kotouče za komoditu není sice naprosto přesné a správné, ale na druhou stranu ani ne příliš vzdálené realitě. Určitou výhradou k tomuto tvrzení je přítomnost výklenků, kde je možné umístit papírové kotouče s vysokou přidanou hodnotou. První konkrétní opatření k dosažení marketingových cílů tedy může směřovat na tyto výklenkové trhy, které se v rámci segmentu „*RETAIL*“ vyskytují. Jde o produkty s reklamním tiskem, kotouče pro speciální využití, zpravidla vyrobené z nestandardní suroviny, případně mající jiné specifické vlastnosti, kterými se odlišují od masové produkce. Vzhledem k vyšším nárokům na vlastnosti výrobků je konkurence v této oblasti trhu zanedbatelná, a tím pádem lze snadno realizovat vysokou obchodní marži, která se typicky pohybuje nad 50 %. Proniknutí na tyto výklenkové trhy společnosti ALFA nově umožňuje strategické partnerství s výrobcem, který disponuje nejmodernější výrobní technologií a rozsáhlými zásobami surovin o značné hloubce kvalit. Příspěvek ke splnění plánovaného růstu tržního celkového podílu bude sice minimální, zato lze očekávat pozitivní dopady do kategorie rentabilita tržeb.

Druhým opatřením výrobkové politiky, které autor navrhuje ke splnění stanovených cílů je rozšíření výrobkové řady doplňkovým sortimentem. Takovými produkty jsou v našem případě například značkovací etikety, samolepící etikety do obchodních vah, barvicí pásy, kupecké sáčky, případně další vhodný papírenský a obalový sortiment. Firmě se nabízí možnost využít smluvních obchodních vztahů a osobních vazeb se stávajícími odběrateli a bez větších nákladů, pomocí rozšíření nabídky, zvýšit hodnotu těchto zákazníků pro podnik. Je zřejmé, že tento záměr je na první pohled v rozporu s premisami společnosti ALFA, která se etabluje jako úzce zaměřený specialista na produktovou řadu papír v roli, jehož kompetence vyplývají z mnohaletých zkušeností a z partnerství s evropským leaderem odvětví.

Rozšíření nabídky by bylo zaměřeno selektivně a výhradně pro konečné spotřebitele segmentu označeného jako „*RETAIL*“, neboť podobné snahy v segmentu „*WHOLESALE*“ by měly velmi negativní dopad na postavení firmy v rámci trhu. Začala by být vnímána jako jeden z velkoobchodů a mohlo by dojít ke zmatení odběratelů, kterým bude společnost ALFA komunikována jako obchodní zastoupení německého výrobce. Jiným rizikovým prvkem této strategie je, že firma může být zprostředkovateli vnímána jako konkurenční subjekt s předpokládanými negativními dopady na vzájemné obchodní vztahy a vznikem konfliktu v dis-

---

28 Zde je myšleno produkt jako fyzický produkt skládající se ze třech vrstev: jádro – reálný produkt – rozšířený produkt.



tribučním řetězci. Argumentace k obhajobě tohoto sporného přístupu může být vedena v rovně snahy dosažení cíle snížení podílu, který mají v současné době obchodní mezičlánky na objemu celkových příjmů podniku. To je koneckonců jeden z marketingových cílů tohoto plánu. K tomuto problému se autor vrátí v kapitole věnované distribuční strategii.

Dalším předpokladem k realizaci návrhu je schopnost selektivního a přesně cíleného přístupu, a to především v oblasti komunikačních aktivit. Strategii rozšířené výrobkové řady realizovat pouze u stávajících koncových zákazníků s důrazem na zvýšení hodnoty pro zákazníka, které bude spočívat v koncentraci jeho nákupních procesů. V neposlední řadě je nutné zohlednit ziskovost produktů o které se případně výrobková řada rozšíří, ale také jejich snadnou dostupnost bez nežádoucího nárůstu sumy oběžných aktiv. Ideálním způsobem k zajištění takových podmínek je uzavření oboustranné spolupráce s vybranými velkoobchody, které jsou zároveň odběrateli společnosti ALFA. O těchto možnostech více v kapitole věnující se distribuční politice podniku.

## **7.2 Cenová politika**

Cenová politika musí korespondovat s nastavením ostatních nástrojů marketingového mixu, s pozicí kterou chce společnost ALFA na trhu zaujmout, dále pak podpořit dosažení marketingových cílů a v neposlední řadě zajišťovat firmě dostatečné finanční zdroje pro existenci a rozvoj daleko za časový horizont marketingového plánu na rok 2013.

Při pohledu na stanovené cíle je zřejmé, že firma bude nucena volit agresivní cenovou strategii tak, aby bylo možné splnit předsevzatý růst tržního podílu na hodnotu 15 %. Na druhou stranu byl vytyčen konkurenční cíl spočívající v udržení hrubé obchodní marže na hodnotách, kterých dosahoval podnik jednotlivce. K zajištění cíle tržního podílu je zvolena „*Konkurenční cenová strategie*“ spočívající v konkurování cenou, předpokládající nízké náklady a směřující k dosažení vysokého objemu prodeje. Tato strategie nejenže podporuje dosažení cílů, navíc je i v souladu se strategií umístění hodnoty – positioningu. Podle Kotlerovi klasifikace volí společnost ALFA hodnotovou propozici „*Stejný užitek za nižší cenu*“ a to nejen kvůli předpokladům, které má firma v oblasti minimalizace nákladů. Jak bylo uvedeno v teoretické části, tato strategie je vhodná pro komoditní trhy, kde je velmi obtížné diferencovat nabídku jiným způsobem než nízkou cenou. Opět se sluší připomenout, že cena je jen jedním z nástrojů kompaktního marketingového mixu. To například znamená, že volba strategie nízkých cen bude doprovázena komunikačními aktivitami tak, aby nedošlo k nežádoucímu posunu ve vnímání hodnotové propozice společnosti ALFA na „*Nízká hodnota za nízkou cenu*“, což by

z dlouhodobého hlediska mělo pro firmu velmi závažné následky.

### 7.2.1 Obecné zásady cenové politiky společnosti ALFA

Navržená koncepce cenové politiky bude respektovat následující zásady:

- Cenová politika bude vytvářet konzistentní a efektivní marketingový program, bude tedy koordinována s ostatními nástroji marketingového mixu.
- Bude vycházet ze vztahu nabídky a poptávky na cílovém trhu.
- Musí být v souladu s marketingovou strategií podniku.
- Nastavení cenové politiky musí směřovat k dosažení cílů marketingového plánu pro rok 2013.
- Bude diferencovaná pro jednotlivé segmenty cílového trhu.
- Vycházet bude z jednotné strategie stanovení ceny podle konkurence.

První zásada z výše uvedených již byla okomentována v předchozím odstavci a je třeba ji brát v úvahu při tvorbě strategií pro distribuci a komunikaci.

Elementární vztah mezi nabídkou a poptávkou lze graficky znázornit křivkou poptávky jejíž směrnice je dána koeficientem elasticity. V našem případě musíme chápat zvlášť cenovou elasticitu tržní poptávky a elasticitu poptávky po produkci jedné firmy. V úvodní části této práce bylo řečeno, že citlivost na změny cen je u tržní poptávky velmi nízká. Hlavní příčinou je neexistence vhodných substitutů. Dalším důvodem je pak skutečnost, že výdaje na papírové kotoučky tvoří jen zanedbatelnou část režijních nákladů prodejců. Za těchto podmínek se cenová elasticita tržní poptávky přibližuje nule a v reálném prostředí reaguje spíše na hospodářské cykly a sezónní výkyvy ve spotřebních výdajích domácností než na změny v cenové úrovni. To znamená, že pokud bychom uvažovali monopolní tržní strukturu, případně homogenní oligopol s kartelovou dohodou, produkt by zakládal předpoklad realizace značných zisků. Přestože na trhu operují tři hlavní výrobci, cenové dohody nelze předpokládat a to i díky přítomnosti několika importérů.

Otázka strategie tvorby cen musí být úzce spjatá se snahou integrovat cenovou politiku s marketingovým mixem. Dalším požadavkem je, aby byla efektivní a realizovatelná. Pokud firma volí strategii stanovení cen podle konkurence, měly by tomu odpovídat i její náklady, kvalita produktu, strategie positioningu a další parametry nabídky. Základní marketingová filozofie<sup>29</sup> firmy je vůdcovství v nejnižších nákladech a tomu bude odpovídat i strategie tvorby cen. V odvětví s oligopolní tržní strukturou<sup>30</sup>, kde se prodává zboží komoditního charakteru,

29 Vyjádřena Porterovou konkurenční strategií.

30 Přestože se nejedná o učebnicový případ oligopolu, situace v odvětví je nejbližší této struktuře. Je vhodné

firmy obvykle volí velmi podobné ceny<sup>31</sup>. K zajištění cíle v oblasti růstu tržního podílu však bude nutné stanovit ceny pod úroveň konkurence, razantněji v segmentu „*RETAIL*“ než v segmentu „*WHOLESALE*“ – opět vyplývá z marketingových cílů. Rizikovým faktorem této strategie je případná cenová válka, která může být agresivní cenovou politikou společnosti ALFA vyvolána. Vzhledem ke kapitálové síle konkurentů a naopak k potřebě stabilizovat příjmy podniku je pro ALFA takový scénář nežádoucí. Nabízí se sice růst tržního podílu na úkor regionálních výrobců, ostatních importérů a dalších prostředníků, avšak splnění cílové hodnoty 15 % je bez konfrontace s hlavními konkurenty nereálné.

### 7.2.2 Návrh cenové politiky pro jednotlivé segmenty

Cenová politika předchozího podnikatelského subjektu byla, stejně jako většina jeho aktivit, nekoncepční. Stanovení a úpravy cen byly řešeny ad hoc, a tak stávající nastavení nerespektuje ani hodnotu jednotlivých zákazníků, náklady na jejich obsluhu, příslušnost k tržnímu segmentu ani jakákoliv další kritéria, která by objasnila logiku se kterou bylo k tvorbě cen přistoupeno. Výchozím stavem je situace, kdy každý zákazník má individuální ceník, jehož platnost je omezena pouze okamžikem, kdy jednou nastavená cenová úroveň přestane být zákazníkem akceptována<sup>32</sup>. V tu chvíli se podnik vystavuje značnému riziku, že odběratel odejde ke konkurenci bez předchozího varování a jeho případné získání zpět si vyžádá velké úsilí. Nejsou ojedinělé případy, kdy má zákazník ceník po celou dobu spolupráce beze změny a přitom se jedná o loajální a hodnotné zákazníky, kteří jsou s podnikem déle než tři roky. Přestože má cenová hladina odvětví dlouhodobě klesající trend a ziskovost takového zákazníka po celou dobu roste, nelze toto počínání označit za prospěšné pro společnost ALFA, neboť nedochozí k maximalizaci hodnoty pro zákazníka a to zakládá budoucí problémy. Je zřejmé, že nelze ze dne na den změnit systém individuálních cen, nicméně lze nastavit koncepční politiku jejich tvorby a úprav tak, aby nepostrádaly logiku a byly akceptovatelné pro stávající i potenciální odběratele.

Jako nejobecnější kritérium pro nastavení cenové úrovně pro odběratele jsou jeho požadavky na obsluhu, jinými slovy typická hodnota nákupní objednávky a frekvence dodávek. Samozřejmostí je přihlédnout i k celkovému ročnímu příjmu na zákazníka.

---

znovu připomenout, že společnost ALFA je pokládána za obchodní zastoupení německého výrobce, neboť má právo sjednávat obchody i pod jeho jménem.

31 Tuto skutečnost předpokládají i mnohé mikroekonomické modely.

32 Tento přístup k tvorbě cen lze přirovnat k cenové diskriminaci I. stupně, která je aplikována na zpravidla monopolním trhu.

### ***Segment „RETAIL“***

Základní rozdělení cílového trhu na dva hlavní segmenty není pro návrh cenové politiky dostatečné. Požadavky na ceny se v rámci segmentu „RETAIL“ budou diametrálně lišit ve všech úrovních jemného rozdělení, viz Příloha A. Potenciální zákazníci segmentů „ŘETĚZ-CEI“ mají dostatečnou sílu na vyjednání individuálních podmínek spolupráce. Děje se tak zpravidla v průběhu výběrového řízení, které se většinou skládá z několika kol, včetně elektronické reverzní aukce. Cenová politika společnosti ALFA bude v těchto případech formována individuálními rozhodnutími managementu. Ani v segmentech „REGIONÁLNÍ ŘETĚZCE“ a „FRANŠÍZY“ nelze jednoduše standardizovat cenové podmínky podle výše prezentovaných kritérií. Jednotliví zákazníci nakupují různé typy papírových kotoučků, často opatřené firmním potiskem a s různými požadavky na intenzitu zásobování. I v těchto případech je vhodný individualizovaný přístup.

### ***Cenová politika pro segment „MALÁ POS“***

Otázka jak, a zda vůbec obsluhovat tento specifický segment trhu je poměrně nesnadná a bude podrobena hlubším úvahám v následující kapitole týkající se distribuční politiky. Konečné rozhodnutí zda pokračovat v provozování elektronického obchodu, který je základním rozhraním pro komunikaci a uzavírání objednávek s maloodběrateli, bude kompetencí managementu.

Autor navrhuje nastavit konzervativní přístup k tomuto segmentu a cenovou úroveň, která bude záměrně vyšší než u většiny konkurentů. Nevyvíjet marketingové aktivity vedoucí k akvizici zákazníků tohoto segmentu, neboť takové snahy by mohly narušit budování korektních vztahů s hodnotnými odběrateli ze segmentu „WHOLESALE“. Navíc aktivní obsluhování segmentu „MALÁ POS“ nezapadá do marketingové strategie podniku tak, jak ji navrhuje tato diplomová práce a je přímo v rozporu s žádoucím formováním pozice firmy na trhu a její image.

### ***Návrh cenové politiky pro segment „WHOLESALE“***

Jako zásadní problém cenové politiky podniku jednotlivce vnímá autor značné disproporce v nákupních podmínkách stávajících zákazníků, které nejsou opodstatněné vyššími náklady na prodejní proces. Aktuální nastavení umožňuje paradoxní situaci, kdy odběratel, který vzhledem k jeho nákupnímu chování a geografické poloze představuje pro firmu relativně nižší náklady prodeje, nakupuje i o 10 % draž než příslušník stejného segmentu jehož obsluha je nákladově náročnější, přičemž jejich další obchodní podmínky jsou srovnatelné a platební morálka bezchybná. Taková cenová diskriminace je v některých zemích nezákonná. Každopádně

z pohledu základních hodnot podniku, který usiluje o budování dlouhodobých a korektních obchodních partnerství, je takto nastavená diskriminační cenová politika zhoubná, neboť je v rozporu s premisami společnosti. Výhodou tohoto segmentu je poměrně standardní obchodní sortiment papírových kotoučků, který umožňuje sestavení univerzálního ceníku pro všechny odběratele. Autor navrhuje zpracování tří až čtyř cenových pásem. Cenové rozdíly mezi jednotlivými pásmy by měly co nejvíce odpovídat zvýšeným nákladům na obsluhu zákazníků a celkovým ročním příjmům. Cenová tvorba by měla být transparentní a stát se jedním z důležitých předmětů komunikace s odběrateli. Cenové úpravy by měly být prováděny výhradně po předcházejícím avizování. V případě růstu cen musí být zřejmé příčiny, které tyto změny iniciovaly. Vhodné je podložit avízo o růstu cen oficiální zprávou předních dodavatelů surovin, energií, případně dalších vstupů a vše vhodným způsobem komunikovat. Aktuální strategií společnosti ALFA v oblasti cenové politiky je snížení cen pod úroveň konkurence s následným plánovaným růstem tržního podílu, který však firma hodlá realizovat hlavně v segmentu „*RETAIL*“. V segmentu „*WHOLESALE*“ zkoncentruje společnost ALFA svou pozornost na jiné nástroje marketingového mixu. Obecně každému rozhodování o cenové úrovni a její změnách musí nutně předcházet průzkum konkurenčních nabídek a modelování předpokládaných reakcí konkurentů. Umět odhadnout způsob a intenzitu reakcí konkurence je komplexní otázkou vyžadující nejen dostatek informací, ale i mnohaletou empirii. Pro tyto účely je vhodné zavést systém sledování cenové přijatelnosti vlastní nabídky a zpracovat obrannou strategii pro případ cenové války<sup>33</sup>.

Dalším tématem pro cenovou politiku jsou slevy a náhrady. V odvětví, ve kterém společnost ALFA působí, jsou slevy chápány jako dočasné – časově omezené snížení cen vybraných produktů velice řídkým jevem. Produkty nemají expirační dobu nebo sezónní charakter, a tak výrobci nemají důvod ke slevám přistupovat. Běžné jsou však odměny za určité chování zákazníků, které má pozitivní dopady na náklady výrobce, případně jeho likviditu. Nejběžněji používanými nástroji stimulace jsou slevy za promptní platbu nebo za jednorázový odběr velkého množství. S oběma nástroji už pracoval i předchůdce – fyzická osoba, avšak v omezené míře. Pokud plán předpokládá signifikantní růst obrátu společnosti, pak je zřejmé, že si vyžádá i nárůst oběžných aktiv<sup>34</sup>, které bude nutné financovat z omezených zdrojů podniku. K zajištění cílových hodnot likvidity autor navrhuje zavedení atraktivního systému slev za zrychlené platby. Informace o možnostech získání slev a podmínky k jejich dosažení

33 Cenová válka na komoditních trzích má dopad na ziskovost podniků, na druhou stranu negativně neovlivňuje vnímání hodnoty produktů ani nijak nedeformuje průběh životního cyklu produktu.

34 Růst nominální hodnoty pohledávek z obchodních vztahů a skladových zásob nutných k zajištění plynulého zásobování odběratelů.

by měly být uvedeny v každém cenovém návrhu.

### **7.3 Distribuční politika firmy**

Z dílčích analýz vyplynul subjektivní názor autora, že právě distribuční politika podniku je jeho největší slabinou a další nekontrolovaný vývoj v této oblasti představuje pro podnik existenční hrozbu. Už výše bylo naznačeno, že za vznikem společnosti ALFA stojí z velké části problémy v distribuční politice fyzické osoby, která vědoma si budoucího možného vývoje zareagovala uzavřením partnerství s evropským leaderem v odvětví výměnou za 50% podíl ve společnosti založené za tímto účelem. Tendence českých výrobců k disintermediaci vycházela z vývoje cenové hladiny na trhu jejíž propad odstartovala hospodářská recese. Výrobní kapacity českých výrobců a absorpční kapacita trhu se od sebe vzdálily a vznikl tlak na pokles cen. Situace se ještě více zvýraznila v evropském měřítku, kdy naprosto neomezený pohyb zboží způsobil, že český trh musel čelit i převisu výrobních kapacit ze zahraničí. K udržení rozumné rentability tržeb byli výrobci nuceni k odstranění některých vrstev z distribuční cesty. Právě minimální přidaná hodnota, kterou do distribuční cesty vnášel podnik jednotlivce, se pro výrobce stala zbytečně předraženou v porovnání s přínosy v oblasti skladování a distribuce. Toto tvrzení je podloženo 91% podílem segmentu „*WHOLESALE*“ na celkových příjmech fyzické osoby v roce 2011. Cílem této kapitoly bude navrhnout distribuční politiku podniku tak, aby mohlo být dosaženo plánované hodnoty podílu prostředníků (65 %) na příjmech podniku v roce 2013.

Návrh distribučního systému je kompromisem mezi ideálním stavem a tím, čeho lze vzhledem k interním a externím omezením podniku dosáhnout. Každopádně rozhodnutí o koncepci distribučního systému patří mezi ty nejsložitější a nejrizikovější, neboť se činí na dlouhou dobu dopředu a jednou vybudovaný systém má tendenci k rigiditě. O konfliktech, které vznikají v důsledku dynamických změn v distribuční politice firem pojednává řada publikací. Společnost ALFA tedy čelí dvěma hrozbám. První z nich představuje zachování stávající distribuce a z ní plynoucí existenční problémy podniku, druhou hrozbou je vznik konfliktů při změnách ve stávajícím systému. Je zřejmé, že společnost bude raději čelit konfliktům na distribuční cestě, vždyť její optimalizace je jedním z marketingových cílů tohoto plánu. Před návrhem konkrétních opatření je třeba zvážit následující faktory:

- Jaké dílčí segmenty v rámci cílového trhu chce a může firma obsluhovat přímo.
- Požadavky zákazníků na distribuční systém.
- Distribuční strategii největších konkurentů v odvětví.

- Možnosti získání konkurenční výhody na základě distribuční politiky.

### 7.3.1 Segmenty cílového trhu a jejich požadavky na distribuční systém

Důvodů proč chce firma co nejvíce napřímít své distribuční cesty je mnoho. Demonstrativně lze uvést – zvýšení kontroly toku zboží, pozitivní vliv na ziskovost podniku<sup>35</sup>, vyšší prestiž plynoucí z referencí, bližší vztah se zákazníky umožňující efektivnější sledování jejich potřeb, diversifikace rizika rovnoměrnějším rozložením příjmů. Přímé distribuční cesty, kdy firma nakupuje produkt přímo od výrobce, jsou na trzích B2B více běžné než na trzích spotřebitelských. Jak bylo uvedeno v kapitole 4.4. – některé velké obchodní řetězce jednají o podmínkách obchodu pouze s výrobcí. Tento segment se tedy může stát pro společnost ALFA novým potenciálním trhem, hlavně díky tomu, že má možnost uzavírat na českém trhu obchody jménem výrobce za provizi<sup>36</sup>. Preferovaným způsobem jednoznačně zůstává kontraktace pod vlastním jménem a větší část trhu to bude bez problému akceptovat. Otázka jaké segmenty trhu chce firma obsluhovat již byla zodpovězena při volbě cílového trhu, další otázkou je, kolik stupňů budou mít distribuční cesty, respektive jaké zásady stanovit pro jejich optimalizaci. Je dobré zmínit, že jedním ze základních předpokladů přímé distribuce je vhodnost výrobku k tomuto způsobu předávání hodnoty. Existují totiž produkty, zpravidla velmi specifické a technologicky komplikované, jejichž úspěšný prodej vyžaduje individuální komunikaci a přístup ke každému jednotlivému zákazníkovi. Povaha produktu papírové kotoučky je vhodná pro přímou distribuci. Dále bude zohledněna efektivita přímé distribuce jednotlivým segmentům ve vztahu ke schopnostem a kompetencím společnosti ALFA. Pokud je preferována přímá distribuce<sup>37</sup>, pak pomocné kritérium rozhodování musí být nutně spojeno s nákladností obou variant zpřístupnění zboží konečnému zákazníkovi. Řešení distribuční politiky firmy musí vycházet, mimo jiné, i z jejich silných a slabých stránek, které je nutné promítnout do činností a funkcí, které distribuční cesty zajišťují. Za komplikující faktory úspěšné přímé distribuční cesty autor pokládá schopnosti v oblasti fyzické distribuce zboží a při kontaktu a komunikaci s potenciálními zákazníky. Tyto dvě typické funkce obchodních mezičlánků není firma schopna dostatečně kvalitně a efektivně zajistit vlastními zdroji. V oblasti logistiky jsou omezení dána jednak podkapitalizováním, zejména v dlouhodobém majetku společnosti, ale také pod-

35 Neplatí obecně, někdy může odstranění mezičlánků z distribuční cesty znamenat značný růst nákladů a tedy pokles rentability.

36 Firma bude zejména v segmentu Globální řetězce\_01 vystupovat jako zprostředkovatel, ve zbylé části trhu pak jako prostředník – mezičlánek. Hlavní rozdíl spočívá ve vlastnictví zboží.

37 Pojem přímá distribuce není v této kapitole chápán exaktně pouze ve smyslu výrobce – spotřebitel (zprostředkování obchodu za provizi), nýbrž i ve smyslu ALFA – spotřebitel, tedy svou podstatou už nepřímá cesta, ale bez dalších obchodních mezičlánků.

statou fungování systému logistiky jako komplexního procesu. Rezervy v aktivitách komunikace a akvizice potenciálních zákazníků jsou podstaty kapacitní, neboť společnost zaměstnává pouze tři pracovníky. Je jisté, že část těchto funkcí budou muset v určitém rozsahu nadále zajišťovat obchodní partneři. Pokud je uvažováno o segmentech v členění uvedeném v Příloze C, je logické předpokládat, že společnost ALFA bude působit v segmentech obchodních řetězců přímo. Požadavky na frekvenci zásobování, stejně jako náročnost komunikace s těmito odběrateli přesně odpovídají schopnostem podniku. Naprosto opačná je situace v segmentu „*MALÁ POS*“. Tento segment zahrnuje tisíce prodejních míst, která jsou zásobována vysokou frekvencí a malými objemy zboží. Navíc tito odběratelé zpravidla nevyčleňují papírové kotoučky z komplexu režijního materiálu, který objednávají najednou u jednoho dodavatele. Jedinou efektivní přímou cestou k obsluze části segmentu „*MALÁ POS*“ je provozování plně automatizovaného elektronického obchodu s následnou fyzickou distribucí zajištěnou smluvní zásilkovou službou. Proti této formě distribuce, kterou podnik stále využívá, mohou být vzneseny následující argumenty:

- V podmínkách současného systému logistiky je obsluha tohoto segmentu neefektivní a je v přímém rozporu se základní strategií minimalizace nákladů.
- Segment „*MALÁ POS*“ je hlavní cílovou skupinou zákazníků pro celý segment „*WHOLESALE*“ – vznik konfliktu je velmi pravděpodobný.
- Segment sám o sobě není příliš atraktivní, viz kapitola 4.2.3.2. – typické jsou nízké tržby na jednoho zákazníka.
- Nepatrný zájem ekonomických subjektů o vyčlenění papírových kotoučků z komplexu nakupovaných režijních materiálů. O tom svědčí i velmi nízké číslo vyhledávaných klíčových slov na internetu.<sup>38</sup>
- Důraz na prodejní funkci internetových stránek je v rozporu s cíli v oblasti komunikace společnosti.

V segmentu „*FRANŠÍZY*“ je situace komplikovaná. Náročnost obsluhy je shodná se segmentem „*MALÁ POS*“. Podstatný rozdíl, který činí segment pro společnost ALFA atraktivní, spočívá ve snaze poskytovatelů franšízy sdružovat nákupní požadavky maloobchodních jednotek celého vertikálního systému a vyjednávat jednotné a výhodné nákupní podmínky pro všechny jeho členy. Obchodní jednání a komunikace je tak vedena pouze s jedním subjektem, což umožňuje aktivní účast řešené firmy ve výběrových řízeních. Typickými zákazníky jsou řetězce rychlého občerstvení nebo sítě čerpacích stanic. Z hlediska logistiky je výhodné, že takové provozovny se nacházejí ve velkých městech a zpravidla na hlavních trasách, lze je tedy

---

38 S využitím aplikace Gogole AdWords zjištěno přibližně 700 zadaných klíčových slov za měsíc.



zásobovat s relativně nízkými náklady. To ovšem platí pro firmy, které mají propracovaný a výkonný logistický systém. Mezi takové firmy se například řadí všechny společnosti zastoupené v segmentu „*TOP OFFICE*“, případně „*TOP OBALY*“. Nabízí se tedy šance na uzavírání aliancí, které by mohli na obsluhu tohoto segmentu spolupracovat, což je i jednou z cest jak řídit konflikty mezi členy distribuční cesty.

### **7.3.2 Distribuční systém a konkurenční výhoda**

Jednou z možností jak získat konkurenční výhodu je uzavírání smluvních vertikálních distribučních systémů. Jedna z možných podob takové spolupráce byla naznačena v předchozím odstavci, viz kooperace na obsluhu segmentu „*FRANŠÍZY*“. Uvažovat lze i o alianci s regionálními výrobci, neboť určitá forma oboustranné spolupráce s nimi již existuje. Tyto úvahy jsou spíše strategické povahy a jejich případná realizace je dlouhodobou záležitostí, která do marketingového plánu na rok 2013 nepatří.

Se změnou distribuční strategie, která se více zaměří na přímou cestu je nezbytně nutné zapracovat systém řízení zásob a nejlépe jej propojit s informačním systémem společnosti. Optimální by byl stav plně automatizovaného systému, který pracuje s minimální výší zásob, tzv. dolní objednávací mez. Systém by měl umožňovat provádění analýzy zásob. Vhodné je aplikovat metodu ABC k rozdělení skladových položek na velmi důležité, středně důležité a málo důležité. Paretovu asymetrii 20 – 80 lze totiž sledovat i v případě podílu jednotlivých položek na celkových příjmech.

## **7.4 Marketingová komunikace**

Nejdříve ze všeho je třeba sumarizovat předpoklady a omezení, které už byly vyjádřeny výše v textu. Jejich respektování je nutnou podmínkou vytvoření konzistentního obrazu o podniku a jeho funkční hodnotové propozici, na jejichž spolu tvorbě se podílí i ostatní nástroje marketingového mixu, premisy a základní marketingová filozofie podniku. Mezi takové faktory zejména patří:

- Komoditní charakter produktu, který je obtížně diferencovatelný.
- Produkt firmy je směňován výhradně na mezipodnikovém trhu.
- Společnost zavádí nový obchodní název firmy.
- Cena má pro racionální nákupní rozhodování největší váhu.
- Marketingovou strategií podniku je nákladové vůdcovství<sup>39</sup>.

---

39 Tato strategie je shodná jak pro německého výrobce, kterého společnost ALFA zastupuje, tak i pro ALFA

- Cílový trh zahrnuje pouze 800 – 1000 subjektů (nezahrnut segment „*MALÁ POS*“, který by měla společnost ALFA výhledově přestat obsluhovat).

Aby bylo možné pojmenovat jednotlivé aktivity komunikačních programů pro specifické segmenty cílového trhu, je třeba definovat to, čeho má být těmito aktivitami dosaženo. Velmi obecně lze zapsat, že veškerá činnost v oblasti komunikace bude směřovat k:

- podpoře plánovaného růstu tržního podílu – aktivity směřující k získávání nových zákazníků;
- zvýšení spokojenosti stávajících zákazníků a jejich loajality,
- přesvědčení zákazníků o kvalitě a mimořádných kompetencích.

#### **7.4.1 Komunikační aktivity a nástroje směřující k získávání nových zákazníků**

Scénář, kdy odběratel aktivně vyhledává dodavatele je dnes relativně vzácným jevem, o to větší je příležitostí, neboť se jedná o případ, kdy je pravděpodobnost akvizice nejvyšší. K této situaci dochází za okolností vzniku nového subjektu, který řeší právě vzniklou potřebu, nebo v případě výběrového řízení na dodavatele, které zejména nadnárodní společnosti vypisují v interně stanovené periodě. Dalším, v dnešním vysoce konkurenčním prostředí zřídka se vyskytujícím jevem je situace, kdy odběratel aktivně vyhledává nového dodavatele kvůli své nespokojenosti. Jak bylo řečeno, ve všech situacích, kdy je aktivita na straně potenciálního zákazníka je pravděpodobnost úspěchu mimořádně vysoká a to ze dvou důvodů. Za prvé, požadavatel je připraven ke změně dodavatele, a za druhé oslovuje zpravidla jen několik málo potenciálních dodavatelů. Aby společnost ALFA mohla těžit z těchto mimořádných příležitostí, je nezbytné zabezpečit, aby byla do takových procesů výběru dodavatele vždy přizvána. Toho lze dosáhnout tím, že se společnost ALFA dostane do povědomí nákupních autorit v rámci odvětví a informace o firmě, produktech a službách budou vždy snadno dostupné v potřebné kvalitě a detailu. Druhý scénář možného vzniku obchodního vztahu s novými odběrateli je založen na komunikačních aktivitách ze strany prodávajícího. Takové aktivity jsou elementární pro každý podnik, který byl založen za účelem dosahování zisku. Podnik volí jednu ze dvou základních komunikačních strategií<sup>40</sup> a v rámci ní i příslušné komunikační nástroje. Komunikační strategie jsou zásadně rozdílné pro spotřebitelské a průmyslové trhy a tomu odpovídají i rozdíly ve významu jednotlivých nástrojů komunikačního mixu a intenzitě jejich využití. Hlavním pilířem komunikačního mixu na trzích B2B je osobní prodej, naopak reklama a pod-

samotnou.

40 Strategie „push“ a „pull“

pora prodeje jsou v porovnání s prostředím spotřebitelských trhů relativně nevýznamné. V následujících odstavcích bude krátce pojednáno o dvou nástrojích komunikace firmy ALFA, na které by se v aktuálním plánovaném období měl podnik zaměřit.

#### **7.4.1.1 Osobní prodej**

Tohoto důležitého nástroje bude využito jak k zajištění cíle růstu tržního podílu, tak i k budování povědomí o firmě, což je koneckonců cíl komplementární. Autor připouští oprávněnost námitky, že nástroje vhodné pro budování povědomí jsou spíše reklama, public relations, přímý marketing nebo účast na výstavách a veletrzích, nicméně vzhledem k velmi omezenému marketingovému rozpočtu nově vzniklé společnosti lze tyto nástroje využívat jen velmi selektivně<sup>41</sup>. Navíc tato cesta k budování povědomí o firmě a jejích produktech je na našem specifickém (téměř komoditním) trhu jen velmi málo efektivní<sup>42</sup>. Produkty, které se na trhu prodávají nemají značku, aktivity na posílení jména firmy je obtížné zacílit. Pokud je zohledněna skutečnost, že cílový trh, za který autor nepovažuje segment „MALÁ POS“ je tvořen řádově stovkami subjektů, pak je v silách i malého podniku navázat osobní kontakt s každým z těchto potenciálních odběratelů. K tomu bude nutné přijmout jistá opatření, buď v podobě zapojení dodatečné pracovní síly – obchodního zástupce, nebo alespoň využití specializovaných call center na sjednávání obchodních schůzek. Tomuto kroku musí předcházet jasné definování cílových zákazníků, ke kterému poslouží již provedená segmentace. Tímto postupem se společnost ALFA nejen dostane do povědomí trhu, ale navíc dostane jedinečnou příležitost k budování dlouhodobých vztahů se subjekty, ze kterých se po čase mohou stát loajální zákazníci. Osobní prodej je nejdůležitější složkou komunikačního mixu i pro segment „WHOLESALE“. Navíc může být doplněn nástrojem účasti na výstavách a veletrzích. Za vhodnou formu účasti autor, s ohledem na náklady takových akcí, považuje spoluúčast s německým obchodním partnerem, případně účast na kontraktačních výstavách, kde náklady prezentace firmy jsou v řádu tisíců korun.

Samozřejmou součástí osobní prezentace firmy jsou kvalitní informační materiály o společnosti i nabízených produktech a sladění jednotlivých prvků vizuálního stylu firmy. Tyto nástroje marketingové komunikace nelze podcenit ani na takto specifickém trhu.

#### **7.4.1.2 Webová prezentace – interaktivní komunikační médium**

Dříve pasivním nástrojem marketingové komunikace, dnes většinou interaktivní médium,

41 V úvahu přichází například inzerce v oborových periodikách, která je cílená a zpravidla i cenově přijatelná.

42 Nástroje masové komunikace jsou účinné na spotřebitelských trzích a ekonomicky opodstatněné jsou zpravidla pro velké korporace, nikoliv pro malé podniky.

to jsou internetové prezentace bez kterých se dnes neobejde téměř žádná obchodní společnost. I předcházející podnik jednotlivce má dosud funkční webové stránky, které jsou však koncipovány jako prodejní a zaměřené právě na segment „*MALÁ POS*“. Informace o produktech, výrobních možnostech, kompetencích a referencích nejsou zatím bohužel dostupné. Se změnou obchodní strategie, zacílení nabídky a také s marketingovými cíli se musí radikálně změnit i způsob, jakým se společnost ALFA na síti síti prezentuje. Je třeba vytěžit maximum z příležitosti prezentovat (téměř s nulovými náklady) firmu a budovat povědomí o ni. Ideálním typem webové prezentace bude tak zvaná účastnická stránka informující o výrobcích, firmě a jejich kompetencích nebo nabízených službách. Klíčovou roli hraje kvalita obsahu i provedení stránky. Promyšlené prezentace dávají svým obsahem návštěvníkům důvod k opětovnému navštívení, třeba tím, že jsou na nich poskytovány aktuální odborné informace zdarma. I v řešeném odvětví existuje mnoho dotazů, které si uživatelé produktů neumí sami zodpovědět. Prokázání odbornosti firmy má pro nákupní rozhodování organizací poměrně velký význam, proto autor doporučuje společnosti ALFA věnovat obsahu stránek velkou pozornost.

Dalším atributem dobrých internetových stránek je jejich přitažlivost pro roboty vyhledávačů. Optimalizaci (SEO) stránek bude nutné svěřit profesionální dodavatelské firmě a zajistit nejlepší možné podmínky pro zobrazování stránek na různé varianty dotazů uživatelů. To je však jen jedním z řady opatření, kterými lze firmu na síti zviditelnit. Dalším, relativně levným, způsobem jsou třeba PPC (*Pay Per Click*) kampaně nebo záznamy v katalogích firem. Detailní popis celé koncepce on-line prezentace není cílem této diplomové práce, naprostá většina firem řeší tuto problematiku dodavatelsky.

#### **7.4.1.3 Zvýšení spokojenosti a loajality zákazníků**

V mnoha publikacích se objevuje výtky, že pracovníci marketingu stále ještě vynakládají více prostředků na získání nových zákazníků než na udržení existujících, kteří jsou loajální a vytrvalí. Takové prohřešky lze v různých reklamních kampaních pozorovat, zvláště na spotřebitelském trhu, velmi často. Přitom pro oba typy trhů platí, že pokud je firma s to udržet své zákazníky, znamená to pro ni až o desítky procent vyšší zisk než v případě, kdy je v této dovednosti neúspěšná. Marketingovou disciplínou, která propojuje kvalitu a služby zákazníkům do jednoho celku a směřuje k budování dlouhodobých a vzájemně prospěšných vztahů se označuje pojmem relationship marketing neboli marketing vztahů. Tento princip je svou podstatou velmi blízko koncepci CRM, kterou autor samozřejmě nechce přirovnat ke komunikačnímu nástroji. Zatímco CRM je v podstatě filozofie, která se promítá téměř do všech činností podniku, marketing vztahů je jedním z nástrojů, kterým lze spokojenost a míru

setrvání zákazníků ovlivňovat. Jednou z možností jak pozitivně působit na míru setrvání zákazníků je být lepší než konkurence (prodávat skvělé výrobky a poskytovat mimořádné služby). Taková pozice je z dlouhodobého hlediska velmi obtížně udržitelná. Druhou možností je podle De Pelsmacker, Geuens a Van den Berg (2003, s. 523) strategie loajality, přičemž rozlišuje dvě možné cesty: strategie odměny a strategie vztahu. V případě strategie odměny je loajalita posilována výhodami jako jsou dárky nebo finanční odměny. Vhodnost aplikace této strategie na trzích B2B naráží na etické a morální principy a to zejména v případech, kdy nákupní rozhodování je delegováno na zaměstnance, ať už privátních podniků či organizačních složek státu. Nicméně i přesto je využívání této taktiky běžnou záležitostí. Další nevýhodou této strategie je to, že je velice snadno napodobitelná a tudíž není-li podpořena strategií vztahů nebývá příliš efektivní. Využití strategie odměny v řešeném případě společnosti ALFA nelze obecně doporučit, měla by být využívána jen selektivně, což mimo jiné vyžaduje i jiný přístup k segmentaci trhu<sup>43</sup>. Strategie vztahů má na průmyslových trzích mimořádný význam, pokud přihlídneme k faktu, že kvalitou produktu a služeb lze nabídku diferencovat jen nepatrně<sup>44</sup>, pak osobní vztahy s odběrateli mohou mít pro firmu existenční význam. Právě budování obchodních přátelství s odběrateli je nadstavba všech ostatních marketingových nástrojů. Avšak je zřejmé, že pokud firma zákazníkovi nenabízí skvělé produkty, perfektní služby a dokonalý servis, tak lze očekávat, že obchodní vztah spíše zanikne, než aby vyústil v obchodní přátelství.

Na závěr je dobré poznamenat, že každé odvětví, každý trh, segment i jednotlivý zákazník reaguje na jednotlivé nástroje a taktiky komunikačního mixu jinak. Aplikace jednoho nástroje na různé segmenty, ale dokonce i na jednotlivé zákazníky téhož segmentu může mít rozdílný efekt. Takové argumenty jen posilují tendence podniků ke strategii diferencovaného řízení vztahů se zákazníky a to napříč odvětvími. Jedním z předpokladů k aplikaci CRM přístupu je i schopnost podniku pracovat s informacemi různé povahy. Například v oblasti marketingové komunikace lze díky sběru, zpracování a vyhodnocení dat určit, jaké nástroje vykazují žádoucí reakci zákazníků a na základě toho korigovat další aktivity.

---

43 Nejlépe využít strategii diferencovaného CRM, která zkoumá nejen potřeby a přání zákazníků, ale také jejich hodnotu pro firmu. Je neúčelné investovat prostředky a úsilí do rozvoje vztahu se zákazníky s nízkým běžným přínosem i celoživotní hodnotou.

44 To bylo v této práci mnoha argumenty prokázáno.

## **7.5 Příprava na zavedení koncepce diferencovaného řízení vztahu se zákazníky**

Alternativním přístupem k dosažení loajality a spokojenosti zákazníků je koncept CRM<sup>45</sup>, jehož aplikace zakládá schopnost podniku jednat se zákazníky individuálně a rozvíjet tak pevné a hodnotné obchodní vztahy. Tento přístup je velmi cenný zejména při snahách podniku o maximalizaci hodnoty pro stávající i potenciální zákazníky a zároveň pro podnik samotný. Nutným předpokladem je dokonalá segmentace trhu, tedy co nejcitlivější nastavení segmentačních proměnných tak, aby pro skupinu klíčových zákazníků bylo dosaženo maximálního stupně rozlišení – individualizace. Tento přístup však klade mimořádné nároky na práci s informačními zdroji různé (zejména interní) povahy, což zprostředkovaně vynucuje zapojení většího množství lidských i finančních zdrojů. To s přihlédnutím k okolnostem<sup>46</sup> považuje autor za natolik omezující faktor, který prakticky vylučuje okamžité zapracování přístupu CRM jako interaktivního procesního přístupu k trhu. Viditelnou myšlenkou konceptu CRM je snaha o optimalizaci práce se stávajícími i potenciálními zákazníky, přičemž odmítá, v mnoha podnicích přetrvávající klišé – každý zákazník je stejně důležitý. Společnost ALFA deklaruje cíl dosáhnout vedoucího postavení na trhu POS. Důležitost tohoto cíle je vyjádřena tím, že je součástí její vize a můžeme jej tedy považovat za prioritní. Byť to z konceptu CRM nikterak explicitně nevyplývá, autor považuje za daných podmínek<sup>47</sup> za účelné využít méně náročnějších přístupů k trhu. Koncepce CRM se jeví více vhodná pro stabilizovanou firmu se značným tržním podílem, která chce, třeba v souladu s životní fází produktu, získávat co nejvyšší hodnotu a rozvíjet vztahy s nejvíce hodnotnými zákazníky. Tento opatrný postoj je však třeba vnímat, a to autor zdůrazňuje, pouze účelově, tedy pro marketingový plán společnosti ALFA pro rok 2013. Rozhodně lze nově vzniklé společnosti doporučit minimálně zavedení systematické práce s informacemi, a to jak pro účely operativního managementu, tak jejich budoucího využití ke strategickému řízení vztahů se zákazníky. Implementace strategie CRM do duše společnosti ALFA je cílem, který autor považuje spíše za střednědobý a v rámci prvního plánovaného období 2013 nerealizovatelný. Je třeba vidět složitost celého procesu přechodu na CRM filozofii, která má-li přinášet žádané výsledky, musí penetrovat do všech řídicích i operativních činností podniku včetně marketingu.

Problematika zavedení MIS se strategií CRM poměrně úzce souvisí. Implementace marke-

45 Přínosy CRM ve spokojenosti a loajalitě zákazníků nejsou jediné a samotné. Oblastí, které implementací této strategie doznávají pozitivních změn je celá řada.

46 Již zmíněná absence systému sběru dat z doby působení fyzické osoby, společně s velmi omezenými možnostmi získání dostatečně kvalitních primárních dat.

47 Podnik je ve fázi získávání tržního podílu a má omezené lidské i finanční zdroje.

tingového systému také bude narážet na podobná omezení. Z pohledu dnešních disponibilních zdrojů podniku se dosažení obou cílů zdá být velmi vzdálené, avšak pokud bude plánovaný dynamický rozvoj společnosti podepřen i rozvojem v těchto oblastech, pak bude mít velmi solidní základ.

Minimem, které je v silách podniku už v roce 2013 je alespoň zavedení propracovaného systému shromažďování základních dat o zákaznících, ale také dalších informací, které musí dokumentovat každý kontakt se zákazníkem (schůzky, telefonáty, elektronická komunikace, nabídky, připomínky, stížnosti ...). Nejvhodnějším způsobem jak integrovat a následně analyzovat data je instalace informačního systému CRM. Pořizovací náklady takového software jsou v řádech desítek tisíc korun, což je investice, která je pro podnik přijatelná a rozhodně není pochyb o její brzké návratnosti.

## **7.6 Marketingový rozpočet a jeho alokace**

První otázkou, která musí být zodpovězena je výše finančních prostředků, které bude mít společnost ALFA k dispozici pro dosažení marketingových cílů roku 2013. Marketingový rozpočet společnosti ALFA bude tvořen přístupem, který je sice méně vhodný, na druhou stranu však představuje pro dosud finančně zranitelnou společnost větší míru jistoty. Výdaje na realizaci marketingového plánu budou vynakládány výhradně z vlastních prostředků, které bude společnost ALFA generovat svou činností v průběhu plánovaného období.

Rozhodnutí managementu o výši výdajů na marketingové programy je stanoveno 10% podílem ze zisku v roce 2013, přičemž tento rozpočet bude naplňován průběžně po kvartálních účetních datech. Zbylá část zisku bude využita ke stabilizaci podniku, rozšiřování oběžných aktiv a vytváření finančních rezerv. Pokud budou smělé cíle prodejního plánu naplněny, dojde v roce 2013 k 15% růstu tržního podílů, což v meziročním srovnání odpovídá růstu objemu prodaného zboží o zhruba 450 %. To by při současném dosažení konkurenčního cíle rentability tržeb znamenalo hrubou marži ve výši 4,5 mil. Kč. Při znalosti nákladovosti podniku by za splnění všech výše uvedených podmínek měl hospodářský výsledek podniku oscilovat okolo 2 mil. Kč. Marketingový rozpočet společnosti ALFA bude tedy 200 tis. Kč. Zdroje budou uvolňovány postupně v průběhu celého účetního období.

Druhé zásadní rozhodnutí provázející tvorbu marketingového programu souvisí s alokací zdrojů mezi jednotlivé nástroje marketingového mixu. Ze strategií prvků marketingového mixu vyplynulo, že největší možnosti pozitivně ovlivňovat dosažení cílů marketingového plánu skýtají nástroje komunikačního mixu. Do této oblasti tedy bude logicky směřovat nej-

větší část rozpočtu. Naopak opatření v cenové politice firmy budou provedeny s využitím stávajících zdrojů. Stejně tak aktivity týkající se produktové politiky budou realizovatelná bez větších nároků na finanční prostředky z rozpočtu. Náklady budou představovány obětovaným časem majitelů firmy, což nevyvolává úbytek finančních prostředků, ale souvisí „jen“ s ekonomickým pojetím nákladů. Značná část výdajů bude směřovat do oblasti distribuce za účelem zkvalitnění zejména logistických činností, jejich automatizací a s tím souvisejícím snížením pracnosti.

Společnost ALFA plánuje pro rok 2013 následující rozdělení výdajů podle aktivit:

1. Nahrazení stávajících webových stránek zaměřených na jejich prodejní funkci účastnickou stránkou s kvalitním informačním obsahem a poutavou grafikou. Součástí webové prezentace bude objednávkový formulář pro registrované zákazníky (především stávající), který bude sloužit pro pohodlné objednávání zboží. Kalkulované náklady:
  - grafika webu 5.000 Kč;
  - zalomení webu MVC (*Model-view-controller*) 5.000 Kč;
  - zpracování obsahu stránek – copywriting, SEO 7.000 Kč;
  - naplnění webu obsahem a sdělením 5.000 Kč;
  - objednávkový formulář na sortiment 7.000 Kč;
  - webhosting .NET na dobu 12 měsíců 2.000 Kč.

Celkové plánované výdaje na spuštění informačních webových stránek jsou předpokládány ve výši 31.000 Kč bez DPH. Jelikož se jedná o statickou HTML (*HyperText Markup Language*) prezentaci je třeba počítat s náklady na aktualizaci obsahu. Hodinová sazba 1.200 Kč bez DPH za hodinu práce – odhadované roční náklady aktualizací by neměly přesáhnout částku 12.000 Kč bez DPH. Součástí taktiky prezentace společnosti ALFA na internetu je i podpora zviditelnění pomocí PPC kampaní. Přesné náklady jsou závislé na faktorech nastavení filtrů klíčových slov a množství přístupů. Výhodou je, že lze velmi snadno nastavit finanční limit, který odpovídá určitému počtu přístupů na webové stránky přes sponzorovaný odkaz. V každém čtvrtletí bude realizována kampaň na Google (Google AdWords) a na Seznam.cz (Seznam Sklik) s celkovým rozpočtem 8.000 Kč bez DPH.

2. Další aktivity v oblasti komunikace jsou plánovány v oblasti tištěné reklamy formou placené inzerce. Tento způsob posílení podvědomí o podniku je poměrně nákladný a navíc je velmi obtížné vysledovat jeho přínosy. Pro inzerci byla vytipována odborná periodika jako Zboží&Prodej, Výběr, Retail Info Plus nebo Svět balení. Cena inzerce za 1/8 stránky se pohybuje v intervalu 9.500 Kč – 14.900 Kč bez DPH za jeden mě-



síční výtisk. Pro rok 2013 je naplánovaná inzerce ve dvou odborných časopisech se čtvrtletním opakováním. S využitím slev na opakovanou inzerci je třeba počítat s náklady 60.000 Kč bez DPH.

3. Třetí významnou aktivitou je účast na kontraktační výstavě, která má více než 15letou tradici. Pořádá se na jaře a na podzim a účastní se jí aktivně více než stovka vystavovatelů ze segmentu „OFFICE“. V roli odborné veřejnosti se kontraktační výstavy a společenského večera účastní desítky dalších subjektů. Pořadatel těchto setkání se každé pololetí mění, výstava je pořádána v kongresových prostorách velkých hotelových komplexů a náklady aktivní účasti nepřesahují 8.000 Kč bez DPH. V roce 2013 plánována účast na obou výstavách s celkovými náklady do 16.000 Kč bez DPH.
4. Podstatná část disponibilních zdrojů bude vynaložena na opatření vedoucí ke snížení zátěže managementu rutinními činnostmi, ale s přihlédnutím ke strategii minimalizace nákladů. Zvolená cesta k tomuto cíli nevede najímáním další pracovní síly, nýbrž cestou aplikací ICT směřující k automatizaci většiny vnitropodnikových procesů.

Nezbytnou investicí se jeví pořízení systému (software) řízení vztahů se zákazníky – CRM. Kromě běžných funkcí jako jsou centrální databáze zákazníků a jejich segmentace, monitorování obchodních příležitostí, organizace (plánování, vyhodnocování) prodejních aktivit, monitorování konkurence, sledování spokojenosti zákazníků, atd., je nezbytnou podmínkou kompatibilita s účetním systémem podniku. Management společnosti realizuje v prvním pololetí nákup produkt od společnosti STORMWARE – JAZZMAN CRM SQL NET3. Pořizovací náklady 29.800 Kč bez DPH. Tato investice znamená zahájení koncepční práce s marketingově využitelnými daty.

5. Další nadstavbou informačního systému POHODA, která zvýší rychlost, přesnost a efektivnost logistických procesů je komplexní modulární systém, který kombinuje čtečky čárových kódů a datových terminálů. Nabízená řešení se pohybují v rozmezí 9.000 Kč – 35.000 Kč bez DPH podle konkrétních požadavků a použitého hardware. Rozhodnutí o konkrétním řešení zatím management neučinil, bude realizováno v druhé polovině roku. Předpokládané náklady 25.000 Kč bez DPH. Souvisejícím opatřením v oblasti logistiky, které přispěje k maximální automatizaci logistických procesů je systém expedice. V souvislosti s narůstajícím počtem odběratelů bude docházet ve stále větší míře k využívání služeb specializovaných přepravců paletových i balíkových zásilek. Náklady na pořízení plně automatizovaného systému logistiky, kompatibilní s informačním systémem POHODA stojí 15.900 Kč bez DPH.
6. Zefektivnění v oblasti obchodní činnosti společnosti ALFA se dále bude realizovat pod-

porou prodejců formou využití služeb specializovaných call center. Využívána bude služba sjednávání schůzek, čímž bude možné veškerý čas obchodníků věnovat nejdůležitějším aktivitám v oblasti osobního prodeje. Výhodou služeb call center ve vztahu k rozpočtu je snadné řízení a kontrola výdajů. Společnost ALFA má na nákup těchto služeb vyčleněnu částku 20.000 Kč bez DPH.

7. Zbývající prostředky (přibližně 20.000 Kč bez DPH) bude firma směřovat na různé formy podpory prodeje. Firma je využije na nákup drobných propagačních předmětů a dárků. Zásadou managementu společnosti ALFA je, aby tato forma podpory prodeje měla jen symbolický význam a byla využívána v souladu s obecně vnímaným etickým kodexem.

Podstatou všech výdajů směřovaných do oblasti marketingu je, že se jedná o investici do budoucích prodejů a potažmo zisků společnosti. A jako se u všech investic sleduje jejich výnosnost, je tak třeba činit i u investic do marketingových programů. Nejde totiž o to provést jen naplánované aktivity o kterých si podnik myslí, že pro něho představují přínosy. Nedílnou součástí fáze implementace jednotlivých marketingových opatření je vyhodnocování jejich efektivity. Po zhodnocení výsledků pak musí následovat operativní korekce výdajů nepřinášejících předpokládaný efekt, a naopak posílení výdajů, které jsou směřovány na dobře fungující taktiky. Takové korekce mohou probíhat už v průběhu roku 2013. Plánované a omezené zdroje mohou tedy být přesunuty tam kde pro firmu vygenerují největší zisky

## 8 Shrnutí

Jednotlivé kapitoly předkládaného materiálu řeší problematiku zpracování marketingového plánu konkrétní společnosti na období roku 2013. Celý text je systematicky vystavěn od teoretických východisek, přes marketingovou situační analýzu, volbu cílového trhu a definici cílů marketingového plánu, až po návrh konkrétních opatření, které mají přispět k dosažení marketingových cílů společnosti ALFA. Diplomová práce není pouhou simulací reálného postupu firmy, nýbrž popisem samotného reálného plánovacího procesu, který autor, jenž je zároveň statutárním orgánem řešeného podniku provedl v období červen 2012 – prosinec 2012. Přínosy tohoto textu jsou ryze praktického charakteru a jsou jistým zdokumentováním konkrétních kroků, zahájených autorem diplomové práce poté, co kapitálově vstoupil do podniku, který po patnáctiletém působení začal ekonomicky stagnovat, a to v důsledku změn, které se na trhu začali odehrávat v posledních dvou letech. Explicitním cílem diplomové práce bylo harmonizovat marketingový přístup společnosti ALFA k dílčím cílovým trhům a vyvinout opodstatněné principiální nastavení jednotlivých nástrojů marketingového mixu. Zadaný problém se při samotném zpracování ukázal jako velmi složitý a pro dosažení předsevzatých met bylo zapotřebí dosáhnout řady dílčích cílů. Jedním z nich se stala komplexní analýza interních a externích faktorů podniku, která byla nezbytným předpokladem ke zorientování autora v podmínkách, které ať přímo, či nepřímo ovlivňují, nebo mohou ovlivnit, úspěšnost podniku a tím pádem i návratnost kapitálové investice. Analýza těchto faktorů byla velmi rozsáhlá a časově náročná. Aby bylo možné zachovat rozumný rozsah práce, byly popsány jen vybrané její části, které autor považoval za dostatečně vypovídající, a které spoluvytvářely logiku posloupnosti jednotlivých systematických kroků. Za jeden z cílů práce, který nebyl nikde explicitně komentován, lze považovat formulování základní marketingové filozofie, včetně premise podniku, neboť právě tyto, doposud podniku jednotlivce chybějící, elementární součásti strategie představují nezbytnou platformu pro veškeré marketingové rozhodování, ale i pro samotné řízení podniku. Velmi důležitou součástí práce byly kapitoly věnující se segmentaci trhu, ale i stávajícím zákazníkům, které vyústily ve volbu cílových trhů společnosti ALFA a společně s definováním klíčových kompetencí, vytvořily základní východisko pro zacílení a umístění nabídky. Teprve po všech výše prezentovaných a nezbytných krocích, bylo možné přesně definovat marketingové cíle pro rok 2013, které by vzhledem k určujícím podmínkám byly náročné, přesto reálné a dosažitelné. Závěrečná, obsahově bohatá, část tohoto textu je už věnována výhradně nastavení jednotlivých nástrojů marketingového mixu. Nechybí však přímá vazba na teoretická východiska zpracovaná v úvodní části diplomové práce a především jednoznačné

propojení s výstupy analytické části materiálu. Řešení je předloženo ve čtyřech kapitolách kde jsou popsány základní principy tvorby dílčích strategií marketingového mixu, včetně omezení i konkrétních opatření směřující k dosažení cílů podniku. I v této části práce platí, že z důvodů rozsahu práce a citlivosti některých informací jsou výstupy předloženy v detailu, který je pro srozumitelnost textu subjektivně postačující.

## Závěr

Jak už zaznělo, tato diplomová práce je popisem reálného manažerského procesu, který autor s využitím uvedených informačních zdrojů, interních podnikových informací, a v neposlední řadě díky četným konzultacím s prokuristou německého výrobního podniku Papierverarbeitungs- und Druckereiwerk FRANZ VEIT GMBH realizoval ve druhém pololetí roku 2012. Jak kvalitní práce byla odvedena by se mělo projevit na výsledcích hospodaření podniku. Časový horizont pro zásadní změny je spíše dlouhodobý, nicméně smělé cíle samotného marketingového plánu by měly být splněny už v roce 2013. K jejich dosažení však samotná problematika řešená v tomto textu nebude postačovat. Navázat je třeba implementací konkrétních opatření přednesených výše v textu. Prováděcí etapa marketingového plánu už vyžaduje komplexní řízení zdrojů firmy jako jsou finance, pracovní síly, čas, hmotné prostředky, atd. Pro tyto účely je žádoucí aplikovat moderní řídicí metody a postupy projektového managementu. Tento přístup je specifický v tom, že požadovaný cílový stav transformuje do definice předmětu projektu, který je realizován pomocí standardizovaných aktivit plánování, organizování, řízení a kontroly zdrojů společnosti. V projektu je pak kromě jednotlivých činností, které je třeba vykonat uveden i způsob realizace, vymezena odpovědnost konkrétních osob a přesně určeny náklady, které bude nutno vynaložit v souvislosti s realizací. Nedílnou součástí každého projektu je i detailní rozpočet, který však není vztažen pouze k marketingovému plánu, nýbrž k činnosti podniku jako celku.

V pořadí poslední fázi marketingového plánování je marketingová kontrola. Základním předpokladem k provádění kontroly jsou přesně stanovené a kvantifikovatelné cíle. Právě takové byly v 6. kapitole stanoveny, což vytváří podmínky pro měření a průběžné vyhodnocování v průběhu období. Kontrola tedy umožňuje případné úpravy marketingové strategie, které zajistí skutečné dosažení plánovaných cílů. A tak se poslední fáze může stát zároveň fází iniciační a spouštět plánování korektivních marketingových akcí, případně tvorbu zcela nových marketingových strategií a to v případě, že se v rámci kontrolní činnosti zjistí, že původní marketingová strategie už není slučitelná s aktuálními podmínkami na cílových trzích, neboť na nich dochází k neustálým změnám. Vývoj se však netýká pouze trhu samotného, dynamicky se mění i vnější okolí firmy, a to jak mikroprostředí, tak makroprostředí podniku. Proto, chce-li si podnik zachovat svou konkurenceschopnost a neustále naplňovat podstatu konceptu „*Going concern*“ musí se přicházejícím změnám minimálně přizpůsobovat, třeba právě adaptací svých marketingových strategií, nebo ideálně nové prostředí spoluvytvářet ve svůj prospěch.

## Seznam použité literatury

1. BARNEY, J.B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Reading, MA: Addison-Wesley. 1997. 570 s. ISBN: 0-20-151285-8.
2. BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: GRADA Publishing, a.s. 2007. 280 s. ISBN: 978-80-247-6724-6
3. De PELSMACKER, P., GEUENS, M., a Van den BERGH, J. *Marketingová komunikace*. Praha: GRADA Publishing, a.s. 2003. 600 s. ISBN: 80-247-0254-1.
4. DRUCKER, F. Peter. *The Practice of Management*. New York, NY10022: Harper & Row, Publishers Inc.. 1986. 397 s. ISBN: 0-06-091316-9
5. HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. Praha: GRADA Publishing, a.s. 2003. 200 s. ISBN: 80-247-0447-1.
6. JÁČOVÁ, Helena. *Podnik jako součást ekonomického systému a vybrané aspekty jeho řízení*. Liberec: Technická univerzita v Liberci 2010. 165 s. ISBN: 978-80-7372-684-3.
7. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing, Strategie a trendy*. Praha: GRADA Publishing, a.s. 2008. 272 s. ISBN: 978-80-247-2690-8.
8. KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. 258 s. ISBN: 80-7261-010-4.
9. KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. 6.vyd. Praha: GRADA Publishing, a.s. 2004. 864 s. ISBN: 80-247-0513-3.
10. KOTLER, Philip – KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 12.vyd. Praha: GRADA Publishing, a.s. 2007. 792 s. ISBN: 978-80-247-1359-5.
11. KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
12. KUCHAR, Vladimír. *Medonosný marketing*. Brno: BizBooks ve společnosti Albatros Media a.s. 2012. 176 s. ISBN: 978-80-265-0024-7.
13. KUMAR, Nirmalya. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. Praha: GRADA Publishing, a.s. 2008. 240 s. ISBN: 978-80-247-2439-3.
14. LOŠŤÁKOVÁ, Hana, a kol. *Diferenciované řízení vztahu se zákazníky*. Praha: GRADA Publishing, a.s. 2009. 272 s. ISBN: 978-80-247-3155-1.
15. SCOTT, David Meerman. *The NEW RULES of MARKETING & PR*. New Jersey. John Wiley & Sons 2011. 275s. ISBN: 978-0-470-11345-5.
16. SHARP, E. Duane. *Customer Relationship Management Systems Handbook*. Auerbach Publications 2002. 264 s. ISBN: 978-0-8493-1143-7.

17. SOLOMON, M.R., MARSHALL, G.W., STUART, E.W. *Marketing očima světových marketing manažerů*. Brno: Computer Press, a.s. 2006. ISBN: 80-251-1273-X.
18. SORGER, Stephan. *Marketing Planning: Where Strategy Meets Action*. Prentice Hall, 2011. 352s. ISBN-13: 9780132544702.
19. TAYLOR, James. *Začínáme řídit projekty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s. 2007. 215 s. ISBN: 978-80-251-1759-0.
20. VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: GRADA Publishing, a.s. 2011. 248 s. ISBN: 978-80-247-3647-1.
21. ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: GRADA Publishing, a.s. 2009. 240 s. ISBN: 978-80-247-2049-4.
22. ZAPLETALOVÁ, Šárka. *Marketing a marketingové dovednosti II*. Ostrava: Vysoká škola podnikání, a.s. v Ostravě. 2006. 63s. ISBN: 80-86764-51-6.
23. ŽÁČEK, Vladimír. *Průmyslový marketing*. Praha: Nakladatelství ČVUT. 2010. 217 s. ISBN: 978-80-01-04492-6.

## Internetové zdroje

24. BPA-Laden Receipts: Recycle or Trash? What are the BPA alternatives? « PPRC. [online]. [cit. 2012-09-12]. Dostupný z WWW: <http://pprc.org/index.php/2012/networking/p2-rapid/bps-as-a-replacement-for-bpa-in-thermal-paper/>.
25. Elektronická databáze článků ProQuest, Dostupné z WWW: <http://knihovna.tul.cz/cat/Dabase-44.phpknihovna.tul.cz>.
26. eProfil.cz » Přejít na elektronické faktury ušetří v rámci EU 240 miliard EUR. Bude novela o DPH impulsem i pro české firmy? [online]. [cit. 201-01-07]. Dostupný z WWW: <http://www.eprofil.cz/2012/11/29/prechod-na-elektronicke-faktury-usetri-v-ramci-eu-240-miliard-eur-bude-novela-o-dph-impulsem-i-pro-ceske-firmy/>.
27. GRASSEOVÁ, Monika. Využití SWOT analýzy pro dlouhodobé plánování. Obrana a strategie. 2006, 2, s. 48-55. [online]. [cit. 2012-10-18] Dostupný z WWW: <http://www.defenceandstrategy.eu/filemanager/files/file.php?file=6510>.
28. Hitting the Bottle - NYTimes.com. [online]. [cit. 2012-09-12]. Dostupný z WWW: [http://www.nytimes.com/2011/05/09/opinion/09browning.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2011/05/09/opinion/09browning.html?_r=0).
29. Obchodní rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. [cit. 2012-09-11]. Dostupný z WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>.
30. SCHRAGE, Michael. Zhoubný mýtus | EKONOM.IHNED.CZ – Analýzy. [online]. [cit. 2012-09-01]. Dostupný z WWW: <http://ekonom.ihned.cz/c1-20665340>.

31. Synext.cz - Analýza nákupního chování při průmyslových nákupech (B2B). [online]. [cit. 2012-09-01]. Dostupný z WWW: <http://www.synext.cz/analyza-nakupniho-chovani-pri-prumyslovych-nakupech-b2b.html>
32. ŠIMBEROVÁ, Iveta. Obchodní podnikání – soubor přednášek. [online]. [cit. 2012-10-11]. Dostupný z WWW: [http://vzdelavani.esf-fp.cz/results/results\\_02/edumat\\_pfo/OPO/OPO\\_kap1.pdf](http://vzdelavani.esf-fp.cz/results/results_02/edumat_pfo/OPO/OPO_kap1.pdf).
33. UZH – Centre for Xenobiotic Risk Research – Bisphenol A in cash register receipts. [online]. [cit. 2012-09-28]. Dostupný z WWW: <http://www.debunkosaurus.com/myimages/BPAUnivZurich.pdf>.
34. ZIKMUND, Martin. Specifika B2B marketingové komunikace, aneb proč některé věci z B2C nefungují - BusinessVize.cz. [online]. [cit. 2012-10-11]. Dostupný z WWW: <http://www.businessvize.cz/komunikace/specifika-b2b-marketingove-komunikace-aneb-proc-nektere-veci-z-b2c-nefunguji>.



## Seznam příloh

Příloha A: Vybrané ukazatele finanční analýzy.....	97
Příloha B: Analýza portfolia zákazníků.....	98
Příloha C: Segmentace trhu POS.....	99
Příloha D: SWOT analýza společnosti ALFA.....	100

## Příloha A

### Vybrané ukazatele finanční analýzy

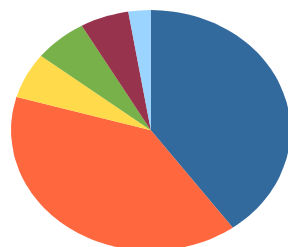
Firma	Ukazatel	2009	2010	2011
EPOS, s.r.o.	Tržby za prodej zboží	10265	12292	DATA NEZVĚŘEJNĚNA
	Obchodní marže	21,0%	18,9%	
	Tržby za prodej výrobků a služeb	25438	24562	
	Rentabilita tržeb za prodej výrobků	35,6%	24,9%	
	Přidaná hodnota na pracovníka			
	Podíl nakupovaného zboží na celkových tržbách	40,3%	50,1%	
	Vlastní kapitál	33977	38007	
	Index IN <sub>05</sub>	4,55	5,18	
KRPAFORM, a.s.	Tržby za prodej zboží	65459	84877	71276
	Obchodní marže	9,3%	11,6%	9,2%
	Tržby za prodej výrobků a služeb	161791	165154	174068
	Rentabilita tržeb za prodej výrobků	24,5%	23,2%	18,2%
	Přidaná hodnota na pracovníka	518,17	587,12	468,88
	Podíl nakupovaného zboží na celkových tržbách	33,9%	29,2%	28,9%
	Vlastní kapitál	38560	50020	44470
	Index IN <sub>05</sub>	0,74	1,4	1,89
STEPA, s.r.o.	Tržby za prodej zboží	20913	20580	22040
	Obchodní marže	25,8%	26,2%	27,4%
	Tržby za prodej výrobků a služeb	94855	91914	89133
	Rentabilita tržeb za prodej výrobků	30,5%	35,0%	33,1%
	Přidaná hodnota na pracovníka	431,8	475,5	458,4
	Podíl nakupovaného zboží na celkových tržbách	22,0%	22,4%	24,7%
	Vlastní kapitál	42142	49084	55093
	Index IN <sub>05</sub>	1,32	1,44	1,82
ALFA, s.r.o.	Tržby za prodej zboží	9458	9631	8765
	Obchodní marže	18,87%	18,98%	17,06%
	Tržby za prodej výrobků a služeb	0	0	0
	Rentabilita tržeb za prodej výrobků	0,00%	0,00%	0,00%
	Přidaná hodnota na pracovníka	1784,7	1828	1495,6
	Podíl nakupovaného zboží na celkových tržbách	100,00%	100,00%	100,00%
	Vlastní kapitál	0	0	0
	Index IN <sub>05</sub>	0	0	0

## Příloha B – Analýza portfolia zákazníků

UKAZATEL	SEGMENT	RETAIL (bez MPOS)	MALÁ POS	OFFICE	OBALY	SYSTÉMY	OSTATNÍ	SUMA	POZNÁMKA
POČET ZÁKAZNÍKŮ		78	77	12	12	11	5	195	
TRŽBY (tis. Kč)		791	66	1730	3375	636	2233	8765	
PODÍL NA CELKOVÝCH TRŽBÁCH		9,02%	0,75%	19,74%	38,51%	7,26%	25,48%	100,00%	
HRUBÁ MARŽE		34,00%	81,00%	16,00%	14,00%	21,00%	13,00%	17,06%	vážený průměr
HRUBÁ MARŽE (CELKEM)		268,9	53,5	276,8	472,5	133,56	290,3	1495,6	

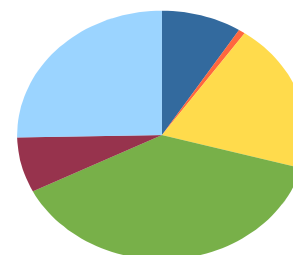
Struktura zákazníků podle segmentů

■ RETAIL (bez MPOS)  
 ■ MALÁ POS  
 ■ OFFICE  
 ■ OBALY  
 ■ SYSTÉMY  
 ■ OSTATNÍ

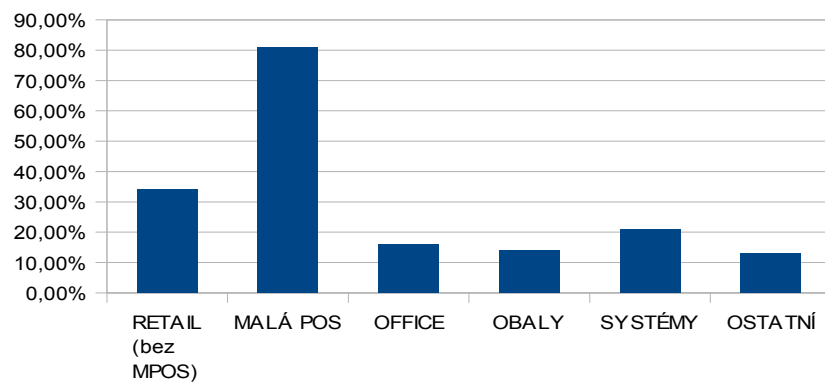


Podíl segmentů na celkových tržbách

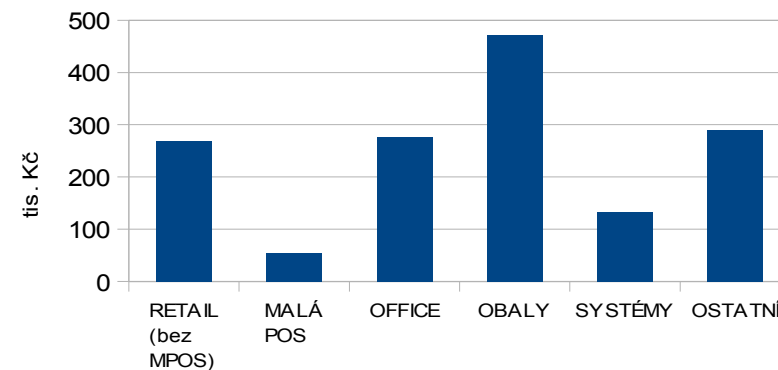
■ RETAIL (bez MPOS)  
 ■ MALÁ POS  
 ■ OFFICE  
 ■ OBALY  
 ■ SYSTÉMY  
 ■ OSTATNÍ



Hrubá marže podle segmentů



Podíl segmentů na hrubé marži



## Příloha C

### Segmentace trhu POS

#### KOMPETENTNÍ TRH POS

OMEZENÍ		GLOBALNÍ TENDR	NENÍ				EXTRÉMNÍ NÁROKY NA ZÁSOBOVÁNÍ + ŠÍŘE SORTIMENTU						PODMÍNKA GARANCE TISKÁRNÝ			
CÍLOVÉ TRHY		NEDOSTUPNÝ	RETAIL				WHOLESALE									
ZÁKLADNÍ SEGMENTY		GLOBALNÍ ŘETĚZCE	RETAIL				OFFICE		OBALY			SYSTÉMY				
KRITERIUM	HODNOTA	SEGMENTACE					SEGMENTACE									
ROČNÍ SPOTŘEBA	> 1mi. Kč	GLOBALNÍ ŘETĚZCE	ŘETĚZCE_1				TOP OFFICE			TOP OBALY						
	0,1 mil. Kč – 0,99 mil.Kč			REGIONÁLNÍ ŘETĚZCE	FRANŠÍZY			OFFICE_1			OBALY_1			SYSTÉMY_1		
	< 0,1 mi. Kč				MALÁ POS			OFFICE_2			OBALY_2		SYSTÉMY_2			
KRITERIUM II		VLASTNOSTI SEGMENTU					VLASTNOSTI SEGMENTU									
FREKVENCE ZÁSOBOVÁNÍ		NÍZKÁ	NÍZKÁ	STŘEDNÍ	VYSOKÁ	NÍZKÁ	STŘEDNÍ	NÍZKÁ	NÍZKÁ	STŘEDNÍ	NÍZKÁ	NÍZKÁ	STŘEDNÍ	NÍZKÁ		
CITLIVOST NA CENU		VYSOKÁ	VYSOKÁ	STŘEDNÍ	NÍZKÁ	NÍZKÁ	STŘEDNÍ	NÍZKÁ	NÍZKÁ	STŘEDNÍ	NÍZKÁ	NÍZKÁ	STŘEDNÍ	NÍZKÁ		
POŽADAVKY NA PRODUKT		FSC, BP-FREE	FSC, BP-FREE, STANDARD	STANDARD	STANDARD	STANDARD	STANDARD	STANDARD	STANDARD	STANDARD	STANDARD	STANDARD	STANDARD	STANDARD		
EFEKTIVITA KOMUNIKACE		NÍZKÁ	VYSOKÁ	VYSOKÁ	VYSOKÁ	NÍZKÁ	VYSOKÁ	VYSOKÁ	STŘEDNÍ	VYSOKÁ	VYSOKÁ	STŘEDNÍ	VYSOKÁ	STŘEDNÍ		

## Příloha D

### SWOT analýza společnosti ALFA

#### INTERNÍ FAKTORY

##### SILNÉ STRÁNKY

Dokonalá znalost trhu a velké množství osobních kontaktů.  
Dobrý přehled o evropském trhu ,osobní vztahy s evropskými výrobci.  
Minimální provozní náklady – výhodné nájemní smlouvy.  
Velmi nízké mzdové náklady – nákup externích služeb  
Exkluzivní nákupní podmínky.  
Uzavřené partnerství s jedním z leaderů evropského trhu.  
V rámci českého trhu mimořádná hloubka sortimentu.  
Úplná kontrola všech činností uvnitř firmy.  
Vysoká kvalita obchodovaných produktů.  
Financování podniku pouze vlastními zdroji.  
Certifikát FSC jako jediný na trhu.

##### PŘÍLEŽITOSTI

Rozvoj partnerství s následnou vertikální integrací.  
Znovupřijetí zákona o registračních pokladnách.  
Uzavření smlouvy o výhradním zastoupení.  
Příležitost k rozvoji vztahů s významnými podniky.  
Získání cenných referencí.

#### EXTERNÍ FAKTORY

##### SLABÉ STRÁNKY

Není zaveden MIS.  
Chybí koncepce řízení vztahů se zákazníky.  
Nízká úroveň využití ICT.  
Podceněný význam komunikace.  
Management nemá zkušenosti s řízením pracovního týmu.  
Zaneprázdnění managementu rutinními činnostmi  
Omezené finanční zdroje a nízká úvěruschopnost.  
Nová firma bez vybudované image.  
Nízká úroveň optimalizace a koordinace logistiky.  
Minimum automatizovaných procesů = vysoká pracnost operací.  
Neexistuje distribuční strategie.  
Nízký podíl přímé distribuční cesty na tržbách.

##### HROZBY

Změna obchodní politiky klíčového dodavatele  
Zesílení importu levných produktů z Číny.  
Technologické a legislativní změny placení.  
Konflikt v distribučním řetězci v souvislosti se změnou distribuční politiky.  
Přístřežení konkurenčního boje jako důsledek převisu výrobní kapacity.  
Riziko nezvládnutého růstu z pohledu řízení cash flow.  
Nepříznivý vývoj měnového páru EUR/CZK.